

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PRÁVA

Řízení pohledávek ve vybrané společnosti
Management of Receivables in a particular Company

Student:
Vedoucí diplomové práce:

Bc. Jakub Kučerák
Dr Mgr. Michal Kozieł, Ph.D.

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra práva

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jakub Kučerák**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T011 Ekonomika a právo v podnikání**
Téma: **Řízení pohledávek ve vybrané společnosti**
Management of Receivables in a particular Company
Jazyk vypracování: **čeština**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické aspekty k problematice pohledávek
 3. Charakteristika vybrané společnosti
 4. Současný stav řízení pohledávek u vybrané společnosti
 5. Vyhodnocení způsobu řízení pohledávek
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy


Seznam doporučené odborné literatury:

KASÍKOVÁ, M., M. JIRMANOVÁ, J. HUBÁČEK, V. PLÁŠIL, K. ŠIMKA, Z. KUČERA a V. NEKOLA. *Exekuční řád: komentář*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-630-2.
PETROV, Jan. *Občanský zákoník: komentář*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2019. ISBN 978-80-7400-747-7.
SVOBODA, K., P. SMOLÍK, J. LEVÝ a R. ŠÍNOVÁ. *Občanský soudní řád: komentář*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-673-9.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Dr Mgr. Michal Kozíel, Ph.D.**

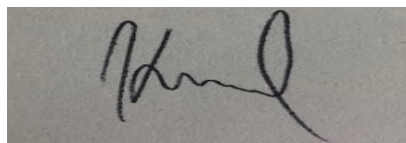
Datum zadání: 22.11.2019
Datum odevzdání: 24.04.2020


JUDr. Bohuslav Halfar
vedoucí katedry




doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.
proděkan pro studium
na základě pověření k jednání č.j.
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, vypracoval samostatně.

A rectangular area containing a handwritten signature in black ink. The signature is stylized and appears to be 'Jakub Kučerák'.

V Ostravě dne 10.5.2020.

Bc. Jakub Kučerák

Poděkování

Na tomto místě bych velmi rád poděkoval vedoucímu mé diplomové práce, kterým byl pan Dr Mgr. Michal Kozieł, Ph.D. Zejména za odborné vedení, potřebné konzultace, cenné rady a věcné postřehy, což mi velice pomohlo k vykonání této práce.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretické aspekty k problematice pohledávek.....	7
2.1	Obchodní závazkové vztahy	7
2.1.1	Vznik obchodních závazkových vztahů	7
2.1.2	Smluvní projevy.....	7
2.2	Obchodní rizika.....	8
2.3	Charakteristika pohledávek.....	9
2.3.1	Definice pohledávek	10
2.3.2	Právní vymezení pohledávek	12
2.3.3	Rozlišení pohledávek.....	13
2.3.4	Příčiny vzniku pohledávek.....	14
2.3.5	Preventivní informace o dlužnících	14
2.3.6	Postoupení pohledávek	15
2.3.7	Zánik pohledávek.....	16
2.4	Řízení pohledávek.....	17
2.4.1	Preventivní zajištění před vznikem problémových pohledávek	18
2.4.2	Zajištění pohledávek	20
2.4.3	Vymáhání pohledávek	23
3	Charakteristika vybrané společnosti	27
3.1	Historie společnosti.....	28
3.2	Právní forma společnosti.....	28
3.3	Organizační struktura společnosti	28
3.4	Činnosti společnosti	30
3.5	Působnost společnosti	30
3.6	Dodavatelé a odběratelé	30
4	Současný stav řízení pohledávek u vybrané společnosti	31
4.1	Způsob řízení pohledávek u vybrané společnosti	31
4.1.1	Před obchodní fází.....	33
4.1.2	Fáze obchodu	39
4.1.3	Práce s pohledávkami	40
4.1.4	Zajištění pohledávek	40
4.1.5	Nejrizikovější zákazníci.....	43
4.1.6	Pohledávky po splatnosti	44
4.1.7	Vymáhání pohledávek	45
4.1.8	Nedobytné pohledávky	48

5	Vyhodnocení způsobu řízení pohledávek	49
5.1	Shrnutí a zhodnocení stávajícího způsobu řízení pohledávek.....	49
5.2	Návrh na změny při stávajícím způsobu řízení pohledávek.....	50
5.2.1	Před obchodní fáze a rozdělení zákazníků.....	50
5.2.2	Stanovení podmínek pro obchodování	51
5.2.3	Práce s pohledávkami	52
5.2.4	Zajištění pohledávek	52
5.2.5	Sledování pohledávek po splatnosti.....	53
5.2.6	Vymáhání pohledávek	53
5.2.7	Shrnutí.....	54
6	Závěr	56
	Seznam použité literatury	59

1 Úvod

Pohledávka představuje nárok věřitele na dohodnuté plnění sjednaného závazku dlužníkem. Dlužníkovi vzniká ze závazku povinnost tento nárok vůči věřiteli splnit. Závazek je dlužník povinen splnit ve sjednané výši a stanovené době.

Nejčastějšími případy pohledávek jsou ty z obchodních styků. V takovém obchodním styku chtějí obě strany dosáhnout svého. Kupující chce dostat za své zboží zaplacení a prodávající chce za své vynaložené náklady dostat objednané zboží. Jelikož mají pohledávky své doby splatnosti, řádné ukončení obchodního vztahu tedy nastává až ve chvíli, kdy dojde k zaplacení pohledávky.

Na základě této doby splatnosti představují pohledávky příliv financí do společnosti až v budoucnu, a ne okamžitě po prodeji. Čím delší doba splatnosti je, tím lépe by měla být společnost schopna pracovat se svou cash-flow a vědět, jaké lhůty pro zaplacení si může dovolit.

V obchodních vztazích je vždy přítomno riziko, které se nikdy nepovede zcela vymýtit. Pokud ale společnost dokáže s rizikem pracovat a pomocí některých možných nástrojů jej eliminovat, může jí to v mnohém pomoci. U pohledávek se vyskytuje především riziko jejich nezaplacení. Eliminaci takového rizika a celkovou práci s pohledávkami se zabývá řízení pohledávek.

Hlavním cílem řízení pohledávek ve společnostech je, aby došlo k jejich zaplacení. Veškeré činnosti, které k tomuto cíli napomáhají jsou součástí systému řízení pohledávek. Tyto činnosti jsou velmi rozsáhlé, začínají preventivními kroky ještě před vznikem pohledávky a končí až u jejich možného vymáhání. Společnost se snaží o to, aby došlo k zaplacení pohledávek řádně a včas. K tomu může využít podpůrný instrument v podobě zajištění, který tomuto napomáhá. Pokud se však stane, že pohledávka nebude včas uhrazena, společnost se může uchýlit k jejímu vymáhání. Měla by tak udělat co nejdříve, protože čím déle je pohledávka po splatnosti, tím se zvyšuje riziko její nedobytnosti. Systém řízení pohledávek si vytváří každá společnost sama, není však pravidlem mít tento systém vyvinutý. Existuje celá řada společností, které se tímto systémem nezabývají a nepovažují jej za důležitý.

Záměrem zjistit, jak dokáže vybraná společnost pracovat se svými pohledávkami vedl k výběru tohoto tématu. Zejména rozpoznat, jak jejich celý způsob řízení vypadá, co

se děje v jejím začátku, jak pohledávky zajišťují a jakým způsobem přistupují k vymáhání pohledávek.

Za hlavní cíl práce bylo stanoveno – popis stávajícího způsobu řízení společnosti, jeho zhodnocení a navrhnout případné změny, které by mohly pomoci současnému stavu.

K vykonání tohoto cíle pomohou vybrané metody a to, analýza teoretických aspektů pohledávek a jejich následného řízení. V praktické části řízený rozhovor s vedoucím kreditního oddělení, který je zodpovědný za řízení pohledávek ve společnosti.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je rozčleněna do několika podkapitol. Začíná obchodními závazkovými vztahy, navazuje na ni druhá podkapitola, která se věnuje obchodním rizikům. V dalších podkapitolách už přichází na řadu konkrétněji pohledávky a jejich následné řízení. Závěrečnou část teoretické části tvoří charakteristika vybrané společnosti.

Praktická část začíná popisem současného způsobu řízení pohledávek společnosti, následuje jeho zhodnocení a poté návrhy na změny.

Poslední kapitola práce je jejím shrnutím, vrací se zpět ke zvolenému cíli a hodnotí jeho naplnění.

2 Teoretické aspekty k problematice pohledávek

2.1 Obchodní závazkové vztahy

Obchodní závazkové vztahy jsou typem právního vztahu. Úprava těchto vztahů byla do roku 2014 v obchodním zákoníku, poté se ale přesunula do Občanského zákoníku. Dochází k nim ve dvou případech. Když nastává povinná účast podnikatele – užší pojetí nebo v souvislosti s podnikáním – širší pojetí.¹

Některé typy smluv se odehrávají pouze mezi podnikateli, v takovém případě je hlavní věc obsah této smlouvy. Jedná se vždy tedy o vztah, který se týká podnikání nebo obchodu. Jelikož má každá smlouva odlišný obsah, tak i vymezení určitého souhrnu práv a povinností subjektů se u jednotlivých smluvních typů liší. Některé soukromoprávní zásady si našly své místo i v závazkovém právu, především zásada rovnosti účastníků. Pokud zákon nestanoví jinak, nelze závazek, pokud se dlužník s věřitelem nedohodnou, měnit. Změna se nemusí týkat jen obsahu závazku, ale i stran.²

2.1.1 Vznik obchodních závazkových vztahů

Závazek je forma právního vztahu mezi vybranými subjekty. Nejčastěji nastává pomocí smlouvy, kdy obě strany vzájemnou dohodou odsouhlasí všechny potřebné náležitosti. Existují však i případy, kdy mohou závazky vzniknout i jinou cestou. A to protiprávním činem, tedy za porušení své právní povinnosti vznikají odpovědnostní závazky, další možnosti vzniku jsou ze zákona a rozhodnutím orgánu, ať už soudně nebo rozhodcem.³

2.1.2 Smluvní projevy

Svobodným vyjádřením, kdy obě strany dosáhnou dohody, vzniká smlouva. Je to ovšem proces, při kterém návrhovač a příjemce vyjednávají o podmínkách. Smlouvě předchází oferta, tedy nabídka, musí být konkrétní a dostatečně vážná. Pokud druhá strana s nabídkou souhlasí, nastává akceptace, přijetí návrhu.⁴

¹ ONDREJOVÁ, Dana. Nástin obchodního práva. Brno: Masarykova univerzita, 2014. ISBN 978-80-210-7417-0.

² ONDREJOVÁ, Dana. Nástin obchodního práva. Brno: Masarykova univerzita, 2014. ISBN 978-80-210-7417-0.

³ BEJČEK, Josef a Josef ŠILHÁN. Obchodní smlouvy: závazky v podnikání. V Praze: C.H. Beck, 2015. Academia iuris (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-574-9.

⁴ NOVOTNÝ, Petr, Monika NOVOTNÁ, Petra BUDÍKOVÁ, Jitka IVIČIČOVÁ, Kristina KEDROŇOVÁ, Ilona ŠTROSOVÁ a Monika ŠTÝSOVÁ. Smluvní právo. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-271-0609-7.

Smluvním projevem se rozumí právní jednání, které může být v podstatě uzavřeno v jakékoliv podobě, nevyžaduje-li zákon nebo stanovení stran něco jiného. Existují však smluvní typy, které se musí uzavřít písemně, např. kupní smlouva nemovitosti, jiným způsobem by hrozila její neplatnost. Pokud je ujednána písemná smlouva, veškeré změny se musí provést také písemně.⁵

2.2 Obchodní rizika

Riziko nelze z obchodních operací vymýtit, vždy se zde bude nacházet. Stále existuje velké množství nástrah, které mohou plány překazit a predikce bude tím pádem neúspěšná. S podnikáním bylo riziko vždy spjato, je třeba se s ním co nejefektivněji vypořádat a v určité míře ho využít ve svůj prospěch. Třeba při potencionálních příležitostech, které se na počátku mohou zdát až příliš rizikové. Díky některým opatřením lze však snížit nebo jej diverzifikovat.⁶

Rizika v obchodování se mohou vyskytnout v jakékoliv fázi obchodu a zasáhnout mohou obě strany obchodní transakce, ale i samotný předmět prodeje. Prodejce se snaží, co nejvíce zamezit výskytu jakéhokoliv rizika, které by mohlo ohrozit řádné a včasné uhrazení předmětu prodeje kupujícím. Naopak kupující má zájem, aby riziko neohrozilo kvalitu, množství nebo včasné dodání tohoto předmětu prodeje. Rizika se však mohou vyskytnout i v jiné podobě, jako třeba ekonomické nebo politické.⁷

Možné typy rizik:

Ekonomická rizika zahrnují mikro i makro ekonomického prostředí. Dále se mohou dělit do několika dalších skupin.

Tržní riziko představuje veškeré nečekané situace, které dokáží ovlivnit poptávku a nabídku mohou působit jako hrozby pro případ, že by se vyvíjely negativním směrem.⁸ Řadí se zde rizika, která jsou spjatá s nepokrytím nabídky a poptávky, čili na trhu nelze sehnat poptávané zboží, neexistuje pro něj relevantní nabídka. Nebo v opačném případě na trhu nelze nabízené zboží prodat, nikdo o něj nejeví žádný

⁵ ONDREJOVÁ, Dana. Nástin obchodního práva. Brno: Masarykova univerzita, 2014. ISBN 978-80-210-7417-0.

⁶ BEJČEK, Josef a Josef ŠILHÁN. Obchodní smlouvy: závazky v podnikání. V Praze: C.H. Beck, 2015. Academia iuris (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-574-9.

⁷ MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

⁸ VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. Podniková ekonomika. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

zájem. Dalším rizikem spjatým s trhem může být cena, kdy příliš vysoká cena zboží může odradit a zboží se stane neprodejným.⁹ **Inflační riziko** vytváří obava ze zvýšení cenové hladiny, která by měla negativní dopad na prodej zboží. Riziko z opačného vývoje cenové hladiny předvádí **deflace**.¹⁰ **Měnové riziko** zahrnuje možné změny a vývoj jednotlivých měnových kurzů, kvůli kterým může domácí měna oslabit. Tím by se negativně ovlivnila případná cena zboží.¹¹

Politická rizika jsou ovlivněna vládou každé země, přístup země k zahraničnímu obchodu, legislativními předpisy, možnou izolací. Je možný stav, kde nebudou existovat překážky a bude možno obchodovat bez nějakých limitů. Může ovšem nastat situace, kde v některých zemích bude nějaký omezující předpis, který ztěžuje podmínky pro export nebo import. Z těch lehčích předpisů to mohou být různá cla, daně nebo restriktivní předpisy. Úplným zákazem se potom projevuje embargo, které dovoz naprosto zakazuje.¹²

Rizika z obchodních vztahů plynou přímo z jednání s obchodním partnerem. Patří zde platební riziko, které znamená, že se protější strana dostala do platební neschopnosti nebo projevuje platební nevůli. Dále se zde řadí dodací riziko, které představuje hrozbu z nedodání zboží, opožděného dodání anebo dodání nesprávného, vadného či jinak poškozeného zboží. Dalším hrozbou je nevyzvednutí, kdy kupující strana nepřeveze zboží, to bude vráceno prodejci a obchodní transakce se tudíž neuskuteční.¹³

2.3 Charakteristika pohledávek

Pohledávky se tvoří ve vztahu mezi věřitelem a dlužníkem. Nejčastěji vznikají z obchodních vztahů, ale nastávají i jiné situace, kdy může pohledávka vzniknout. Věřitel má v době splatnosti nárok na její splacení. Při splnění závazku dlužníkem, pohledávka zanikne. Pokud se tak nestane, dlužníkovi nastává prodlení.

Pohledávky jsou jednou z forem majetku společnosti. Z hlediska roztržení se začlení do aktiv, konkrétně do oběžného majetku. Z jistého pohledu se o pohledávkách

⁹ FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.

¹⁰ REJNUŠ, Oldřich. Finanční trhy: učebnice s programem na generování cvičných testů. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5871-8.

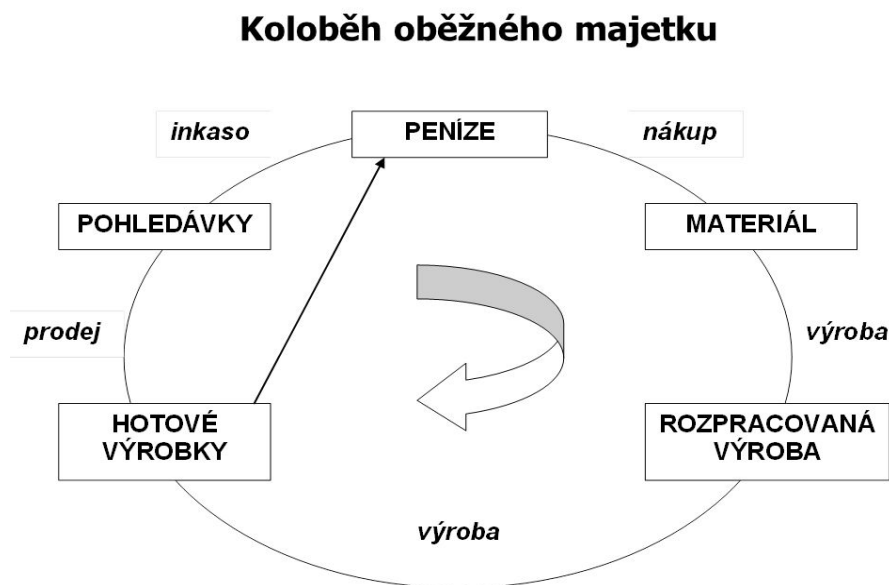
¹¹ MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. Mezinárodní obchodní operace. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.

¹² SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

¹³ MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. Mezinárodní obchodní operace. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.

dá říct, že jsou pracovní kapitál, který se neustále mění. Jde o jistý koloběh, který se neustále mění, jednu chvíli jsou to zásoby, poté peníze.¹⁴

Obr. 2.1 Koloběh oběžného majetku



Zdroj: MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. Úvod do podnikové ekonomiky. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.

2.3.1 Definice pohledávek

Definice pohledávky vychází ze zák. č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, zejména z paragrafů 1721, 1722, 1723, 1789, 1790, 1791.

Vznik závazku a jejich obsah.

§ 1721 „Ze závazku má věřitel vůči dlužníku právo na určité plnění jako na pohledávku a dlužník má povinnost toto právo splněním dluhu uspokojit.“¹⁵

Ze závazku vychází na jednu stranu pohledávka, na druhou dluh, předmět tohoto vztahu je plnění. Obě strany jsou nuceny chovat se dle ujednání pod právní závazností.¹⁶

§ 1722 „Plnění, které je předmětem závazku, musí být majetkové povahy a odpovídat zájmu věřitele, i když tento zájem není jen majetkový.“¹⁷

¹⁴ VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. Podniková ekonomika. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

¹⁵ ČESKO. § 1721 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

¹⁶ PETROV, Jan. Občanský zákoník: komentář. Praha: C.H. Beck, 2017. Beckova edice komentované zákony. ISBN 978-80-7400-653-1.

¹⁷ ČESKO. § 1722 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

Závazek se dá rozčlenit na dva předměty plnění, prvním předmětem je odpovídající etické jednání, druhým je dohodnutý objekt plnění, což může být třeba zboží.¹⁸

§ 1723 „(1) Závazek vzniká ze smlouvy, z protiprávního činu, nebo z jiné právní skutečnosti, která je k tomu podle právního řádu způsobilá.“¹⁹

„(2) Ustanovení o závazcích, které vznikají ze smluv, se použijí přiměřeně i na závazky vznikající na základě jiných právních skutečností.“²⁰

Jistá právní skutečnost předchází vzniku závazku, nejvíce se jedná o smlouvu, popřípadě některé další právní jednání a protizákonné skutky.²¹

Obsah závazků, obecná ustanovení.

§ 1789 „Ze závazku je dlužník povinen něco dát, něco konat, něčeho se zdržet nebo něco strpět a věřitel je oprávněn to od něho požadovat.“²²

Tento paragraf navazuje na § 1721, podle kterého má věřitel právo na dlužníkovu plnění, bez této souvislosti nemá takovou vypovídající hodnotu. Dlužník musí aktivně jednat ve snaze plnění vůči věřiteli.²³

§ 1790 „Závazek nelze změnit bez ujednání věřitele a dlužníka, ledaže zákon stanoví jinak.“²⁴

Dohodnutý obsah závazku lze změnit v případě dojednání věřitele s dlužníkem anebo podle stanovení zákona.²⁵

§ 1791 „(1) Vzniku a trvání závazku nebrání, není-li vyjádřen důvod, na jehož základě má dlužník povinnost plnit; věřitel je však povinen prokázat důvod závazku.“²⁶

¹⁸ PETROV, Jan. Občanský zákoník: komentář. Praha: C.H. Beck, 2017. Beckova edice komentované zákony. ISBN 978-80-7400-653-1.

¹⁹ ČESKO. § 1723 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

²⁰ ČESKO. § 1723 odst. 2 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

²¹ PETROV, Jan. Občanský zákoník: komentář. Praha: C.H. Beck, 2017. Beckova edice komentované zákony. ISBN 978-80-7400-653-1.

²² ČESKO. § 1789 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

²³ PETROV, Jan. Občanský zákoník: komentář. Praha: C.H. Beck, 2017. Beckova edice komentované zákony. ISBN 978-80-7400-653-1.

²⁴ ČESKO. § 1790 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

²⁵ PETROV, Jan. Občanský zákoník: komentář. Praha: C.H. Beck, 2017. Beckova edice komentované zákony. ISBN 978-80-7400-653-1.

²⁶ ČESKO. § 1791 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

„(2) Jedná-li se o závazek z cenného papíru, věřitel důvod závazku neprokazuje, ledaže to zákon zvlášť stanoví.“²⁷

Kauza sleduje ekonomický význam spojený se závazkovým vztahem a vymezuje povinnosti, které jsou s ním spjaté.²⁸

2.3.2 Právní vymezení pohledávek

„Pojem pohledávka je v právu chápán jako právo, které vzniká jednomu účastníku vůči druhému účastníku. Obsahem práva je vyžadovat určité přesné vymezené plnění, a to z určitého právního důvodu. Účastníky tohoto právního vztahu nazývá právo věřitel a dlužník.“²⁹

Existuje spousta důvodů, ze kterých může pohledávka vzniknout, nejčastěji však na základě smlouvy, ta může být dvoustranná i vícestranná. Na základě této smlouvy má věřitel nárok na plnění od dlužníka, ten má zase povinnost toto plnění splnit. Plnění se vyskytuje v peněžité i nepeněžité podobě. Na opačné straně pohledávky se nachází závazek, který předurčuje dlužníkovi splatnost pohledávky. Splacením pohledávky je pohledávka uspokojena, pokud se tak nestane, má věřitel právo tuto pohledávku vymáhat.³⁰

Pohledávky jsou upravovány těmito zákony, vyhláškami a předpisy:

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví,
- české účetní standardy.

²⁷ ČESKO. § 1791 odst. 2 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

²⁸ PETROV, Jan. Občanský zákoník: komentář. Praha: C.H. Beck, 2017. Beckova edice komentované zákony. ISBN 978-80-7400-653-1.

²⁹ DRBOHLAV, Josef a Tomáš POHL. Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. Daňová řada. ISBN 978-80-7357-599-1.

³⁰ DRBOHLAV, Josef a Tomáš POHL. Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. Daňová řada. ISBN 978-80-7357-599-1.

2.3.3 Rozlišení pohledávek

Pohledávky se dají rozlišit do několika kategorií, záleží, které hledisko je podstatné. Nejzákladnějším rozlišením je dle doby splatnosti

Dle doby splatnosti

- Krátkodobé pohledávky – doba splatnosti je kratší než 1 rok.
- Dlouhodobé pohledávky – doba splatnosti je delší než 1 rok.

Dle času splacení

- Pohledávky před splatností – pohledávky, které mají před dobou splatnosti.
- Pohledávky po splatnosti – pohledávky, kterým již vypršela doba splatnosti.
- Pohledávky dlouhodobě po splatnosti – pohledávky s dobou po splatnosti delší než 1 rok.³¹

Dle ekonomického typu pohledávek

- Pohledávky z obchodních styků – vznik pohledávky při obchodování.
- Pohledávky z poskytnutých služeb – patří zde zálohy na dodání zboží.
- Pohledávky za zaměstnanci – vznik z pracovněprávního vztahu.
- Ostatní pohledávky – ostatní typy pohledávek.³²

Dle místa vzniku

- Tuzemské – vznikají v domovské vlasti.
- Zahraniční – původ v zahraničí.

Stejným způsobem je možno takto pohledávky rozlišit i dle měny.

Dle rizikovosti

- Standardní pohledávky – dlužník je finančně stabilní a pohledávky jsou zaplacený dle domluvy.

³¹ ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

³² BOKŠOVÁ, Jiřina. Účetní výkazy pod lupou. Praha: Linde Praha, 2013. ISBN 9788072019212.

- Sledované pohledávky – u těchto pohledávek se předpokládá, že budou zaplacený v plné výši. Oproti standardním pohledávkám je však pokles reálných vlivů splatnosti.
- Nestandardní pohledávky – v tomto případě je velice pravděpodobné, že nastane částečné zaplacení pohledávky, plné zaplacení pohledávky ovšem není jisté.
- Pochybné pohledávky – vysoká pravděpodobnost nezaplacení plné částky, existuje však možná šance na částečné zaplacení.
- Ztrátové pohledávky – zaplacení pohledávky v plné výši je zcela nemožné, prezentují se jako nenávratné nebo návratné v pouze malé ceně. Alespoň částečné zaplacení pohledávky se v budoucnu může uskutečnit.³³

2.3.4 Příčiny vzniku pohledávek

Příčiny, ze kterých vznikají pohledávky, jak pro obchodněprávní, tak pro občanskoprávní vztah jsou uvedeny v Občanském zákoníku. Dle tohoto vymezení se tvoří ze smluv, bezpředmětného nabytí majetku, za způsobení škody a dalších situací vyplývajících ze zákona. Každopádně je nutné, aby se jednalo o již existující závazek a ten musí vzniknout ve shodě s právem. Věřitel je ovšem povinen prokázat příčinu závazku.³⁴

2.3.5 Preventivní informace o dlužnících

Před případným vznikem pohledávky je vhodné provést průzkum alespoň některých informací a ohodnotit potencionální dlužníky. V dnešní době je většina těchto informací veřejně dostupná a pomůže zjistit situaci ohledně platební morálky.³⁵

Vybrané dostupné informační zdroje:

Obchodní rejstřík nabízí údaje o příjmech, výsledky hospodaření, nebo o obchodní historii. **ARES** zahrnuje údaje z OR a informace o placení DPH, státní podpory, poskytnuté dotaci. **Centrální evidence exekucí** obsahuje údaje o všech povinných, proti

³³ PERTHEN, Ervín. Správa a vymáhání pohledávek v praxi. Praha: Wolters Kluwer, 2015. Právo prakticky. ISBN 978-80-7478-952-6.

³⁴ DRBOHLAV, Josef a Tomáš POHL. Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. Daňová řada. ISBN 978-80-7357-599-1.

³⁵ PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER. Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7263-678-5.

kterým je mířeno exekuční řízení a taky informace o dlužných částkách.³⁶ **Insolvenční rejstřík** odkrývá všechny subjekty, které podaly, nebo pokud proti nim byl podán insolvenční návrh, navíc jsou zde zahrnuty i údaje z minulosti.³⁷ **Evidence dlužníků** není tak úplně veřejně dostupná jako ty zbylé. Tuto evidence řídí ČNB nebo soukromé subjekty. Dlužník si může zažádat o své osobní informace a případně je předat potenciálnímu věřiteli.³⁸

2.3.6 Postoupení pohledávek

Postoupení pohledávek vymezuje občanská zákoník. V případě postoupení probíhá změna v pozici věřitele, ten přenechává pohledávku třetí osobě, k tomuto kroku není třeba vyjádření souhlasu dlužníka. Nový majitel pohledávky získává také všechna práva spjatá s pohledávkou. Původní vlastník je povinen předat novému majiteli veškeré nutné dokumenty k pohledávce a oznámit potřebné informace k vyřízení pohledávky. Nelze však postoupit všechny pohledávky, tyto pohledávky jsou vymezeny právem.³⁹

V současné době je velice častý prodej pohledávek, tedy postoupení za úplatu. V takovém případě je důležité dokázat správně ocenit hodnotu pohledávky, to znamená rozumně odhadnout cenu, která by vedla k jejímu postoupení. Věřitel se pro prodej většinou rozhodne v situaci, kdy chce zlepšit svou likviditu. Z tohoto důvodu prodávají své pohledávky nejen běžní věřitelé ale i obchodní společnosti, leasingové společnost ale i banky. Naopak kupující motivuje ke koupi snaha takovou pohledávku vymoci nebo třeba získat pohledávku, která je vedena za svým věřitelem a následně započíst závazek.⁴⁰

Faktoring představuje postoupení věřiteli nesplacené, krátkodobé pohledávky vůči faktoringové společnosti za dohodnutou úplatu. Při postoupení pohledávky se uzavírá smlouva, ve které je stanovená finanční částka za tuto službu, podmínky, druh pohledávky a další postup v tomto případě. Věřitel inkasuje ihned po postoupení pohledávky sjednanou finanční částku. Tu buď dostane vcelku anebo rozdělenou na dvě

³⁶ PERTHEN, Ervín. Správa a vymáhání pohledávek v praxi. Praha: Wolters Kluwer, 2015. Právo prakticky. ISBN 978-80-7478-952-6

³⁷ HÁSOVÁ, Jiřina a Tomáš MORAVEC. Insolvenční řízení. 2. vydání. V Praze: C.H. Beck, 2018. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-715-6.

³⁸ PERTHEN, Ervín. Správa a vymáhání pohledávek v praxi. Praha: Wolters Kluwer, 2015. Právo prakticky. ISBN 978-80-7478-952-6

³⁹ Důležité rozdíly mezi postoupením pohledávky, převzetím dluhu a přistoupením k dluhu | Právní prostor. Právní prostor [online]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/obcanske-pravo/dulezite-rozdily-mez-postoupenim-pohledavky-prevzetim-dluhu-a-pristoupenim-k-dluhu>

⁴⁰ MAŘÍK, Miloš. Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy. Čtvrté upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2018. ISBN isbn978-80-87865-38-5.

části. Ve formě zálohy – předem a zbylou část až po zaplacení pohledávky dlužníkem. Inkasovaná částka je ovšem zmenšena o provizi za zprostředkování, kterou dostane faktoringová společnost. Existují dva typy faktoringu, regresivní a bezregresní. Při regresivní faktoringu na sebe faktoringová společnost nepřibírá riziko nezaplacení odběratelem, v takovém případě je pohledávky po uplynutí doby navrácena zpět původnímu věřiteli. U bezregresního faktoringu faktoringová společnost na sebe přebírá riziko nesplacení. To se ovšem promítne do ceny a tento typ faktoringu je výrazně dražší.⁴¹ **Forfaiting** oproti faktoringu postupuje středně dlouhé a dlouhodobé pohledávky, využívá se hlavně v mezinárodním obchodě. Při forfaitingu přechází všechna rizika spjatá s pohledávkou na odkupující společnost. Odkoupené pohledávky jsou zpravidla zajištěny bankovní zárukou, směnkou nebo dokumentárním akreditivem.⁴²

2.3.7 Zánik pohledávek

Zánik pohledávky nastává v případě, kdy se ukončí existence závazku v právním vztahu. Z ekonomického hlediska je podstatné, zda při zániku závazku došlo k uspokojení věřitele či nikoliv. Je potřeba rozlišit, zda dojde opravdu k zániku nebo k pouhé změně závazku. V případě zániku pohledávky již nejsou strany právně vázány, naopak u změny jsou vázány i nadále, akorát s aktualizovanou úpravou. Rozlišujeme několik situací, při kterých dochází k zániku, třídí se podle povahy.⁴³

1. Dvoustranné právní jednání – dohodnutí obou stran.
2. Jednostranné právní jednání – odstoupení od smlouvy.
3. Objektivní právní skutečnosti – znemožnění plnění.⁴⁴

Splnění dluhu prezentuje výchozí a svým způsobem by měl být i přirozený zánik závazku. Na jedné straně dlužník, na druhé straně věřitel, tvoří subjekty při plnění. Může nastat situace, kdy za dlužníka poskytuje věřiteli plnění druhá osoba, typicky ručitel. Plnění závazku se odehrává v předem stanoveném místě plnění. Výběr místa může hrát roli z ekonomického pohledu, a to například z důvodů nákladů na dopravu. Na splnění závazku existuje časová lhůta, do které musí být splněn, ta je určena termínem. Dlužník

⁴¹ REŽŇÁKOVÁ, Mária. Efektivní financování rozvoje podnikání. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-1835-4.

⁴² RADOVÁ, Jarmila, Petr DVOŘÁK a Jiří MÁLEK. Finanční matematika pro každého. 8., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4831-3.

⁴³ BEJČEK, Josef a Josef ŠILHÁN. Obchodní smlouvy: závazky v podnikání. V Praze: C.H. Beck, 2015. Academia iuris (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-574-9.

⁴⁴ BEJČEK, Josef a Josef ŠILHÁN. Obchodní smlouvy: závazky v podnikání. V Praze: C.H. Beck, 2015. Academia iuris (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-574-9.

je v podstatě povinen splnit svůj závazek bez nadbytečného odkládání.⁴⁵ **Započtení pohledávek** je velmi často využívaný způsob zániku pohledávek. Jedná se případ, kdy se pohledávky na obou stranách od sebe odečtou a svou hodnotou buď závazek uspokojí, anebo alespoň sníží výši dluhu. V obchodním světě efektivně urovnává dluhy na obou stranách.⁴⁶ **Odstoupení od smlouvy** je způsob zániku v případě nesplnění závazku. Odstoupit jde však pouze v případě vymezené zákonem nebo ujednání ve smlouvě. Při odstoupení od smlouvy se nezruší pouze budoucí plnění, ale zruší se celý závazek až od svého vzniku.⁴⁷ **Výpověď** představuje rozdíl oproti odstoupení od smlouvy v tom, že se nejedná o zaniknutí závazku od svého vzniku, ale pouze do budoucna. Závazek může zaniknout i v situaci, kdy nastane závažná změna okolností, která postihne závazek. Dalšími případy mohou být odpadnutí subjektu, splynutí, prominutí dluhu, uplynutí doby nebo prekluze.⁴⁸

Existuje velká škála způsobů zániku závazků jak obecných, tak i těch specifických. Nejvíce se však v obchodní sféře vyskytuje zánik splněním, započtením a odstoupením.⁴⁹

2.4 Řízení pohledávek

Každá pohledávka může představovat riziko prodlení nebo dokonce jejího nezaplacení. I ten nejspolehlivější obchodní partner se může dostat do finančních problémů a rázem je v ohrožení, aby dostal svým závazkům. Takovýmto případům dokáže pomoci správně zvolený systém řízení pohledávek.⁵⁰

Pro věřitele má řízení pohledávek smysl v ochraně před značným množstvím faktur, které jsou placeny se zpožděním a při snaze o minimalizování pohledávek, označených jako nedobytné. Z takových pohledávek nejsou získány finanční prostředky anebo jsou získány za vysoké náklady. V širším pojetí slouží řízení pohledávek k podpory prodeje bez zvýšeného rizika vzniku nedobytných pohledávek a jeho vlivu na cash flow. Nejprospěšnější stav by se měl nacházet někde uprostřed mezi tvrdým a shovívavým

⁴⁵ ONDREJOVÁ, Dana. Nástin obchodního práva. Brno: Masarykova univerzita, 2014. ISBN 978-80-210-7417-0.

⁴⁶ Rekodifikace obchodního práva - pět let poté. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-426-5.

⁴⁷ Rekodifikace obchodního práva - pět let poté. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-426-5.

⁴⁸ ONDREJOVÁ, Dana. Nástin obchodního práva. Brno: Masarykova univerzita, 2014. ISBN 978-80-210-7417-0.

⁴⁹ ŠILHÁN, Josef a Damian CZUDEK. Základy obchodního práva pro ekonomy. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3171-8.

⁵⁰ JONES, Stephen A. Trade and Receivables Finance: A Practical Guide to Risk Evaluation and Structuring. Cham: Springer International Publishing, 2018. ISBN 978-3-319-95735-7.

způsobem řízením pohledávek. Při značně tvrdém řízení sice dochází k minimalizaci pozdě placených pohledávek a výskyt nedobytných je pouze výjimečný, ale za cenu ne příliš pro klientského přístupu. Na druhé straně řízení pohledávek se nachází zase až moc shovívaví systém řízení. Kdy se sice vyskytuje poměrně velké množství prodeje, ale za cenu zvýšeného výskytu pozdně zaplacených a nedobytných pohledávek.

Řízení pohledávek má několik částí. První částí je prevence, slouží k tomu, aby nevznikaly problémové pohledávky. Další částí je monitoring stávajících pohledávek, ten se dá rozdělit na pohledávky před splatností a po splatnosti, ke každé skupině se přistupuje odlišně. Následuje vymáhání, to se využívá ve chvíli, kdy pohledávky nebyly zaplacený v termínu.⁵¹

Z ekonomického pohledu má řízení pohledávek poměrně důležitou roli pro práci s financemi. Pohledávky totiž představují budoucí příliv peněžních toků, je tedy třeba se dokázat s touto situací vypořádat.⁵²

2.4.1 Preventivní zajištění před vznikem problémových pohledávek

Věřitel se určitými preventivními kroky může pokusit zamezit vzniku problémových pohledávek a vyhnout se tak potížím při jejich splatnosti. Existuje přitom několik nástrojů, které k tomu mohou dopomoci.

1. **Informace o dlužnících** – Věřitel by měl před vznikem závazku disponovat informacemi, které o potenciálním dlužníkovi dokáží napovědět ohledně jeho současné situaci. Tyto informace ovšem musí být relevantní, aktuální a objektivní, aby měly správnou vypovídající hodnotu. Informace se získávají z vnitřních a vnějších zdrojů.⁵³

Vnější zdroje:

Identifikační informace se dají získat z veřejně dostupných zdrojů, jako jsou obchodní rejstřík atd. Jsou zde základní informace a údaje, které můžou posloužit k vytvoření základního pohledu na příslušného potencionálního dlužníka.⁵⁴

⁵¹ KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

⁵² MADURA, Jeff. International Financial Management. 4th edition. Mason: Cengage, 2017. ISBN 9781473725508.

⁵³ BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ. Pohledávky - právně - daňově - účetně. 3. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. Finance pro praxi. ISBN 978-80-247-1816-3.

⁵⁴ BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ. Pohledávky - právně - daňově - účetně. 3. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. Finance pro praxi. ISBN 978-80-247-1816-3.

Kreditní informace zkoumají likviditu subjektu. K získání těchto informací je potřeba vynaložit určité náklady, nejsou to veřejně dostupné informace, tudíž k nim vede obtížnější cesta. Mimo základních finančních ukazatelů zahrnují i informace o bonitě, celkové platební morálce a jiných závažných situacích.⁵⁵

Bankovní informace má o svých zákaznících banka, vydat je ovšem může pouze s jeho souhlasem.

Identifikační a kreditní informace lze získat u informačních kanceláří. Tyto kanceláře jsou nestranné a nezávislé, dá se tedy očekávat jistá relevantnost těchto získaných informací.⁵⁶

Vnitřní zdroje:

Interní systém využívají některé subjekty k uchování informací o svých obchodních partnerech. Do něj si vkládají informace, které ze svého obchodování získali a později je mohou využít. Využití takto získaných informací zvyšuje relevantnost údajů o obchodním partnerovi. Tyto informace jsou totiž získány skrze jednání, které obě strany vedly. Poté je možné mít daleko přesnější predikci o tom, jak se bude daný partner v následující situaci chovat. Nutno podotknout, že takovéto systémy využívají hlavně obchodní společnosti s větším množstvím zákazníků.

2. **Smlouva** – Drtivá většina pohledávek, které vznikají při obchodní činnosti pocházejí ze smluvních závazkových vztahů. Pro řízení pohledávek jsou podstatné tyto aspekty smlouvy: její obsah, platební a dodací podmínky. Veškeré změny je nutné řešit písemnou formou. Ve smlouvě jde snížit riziko přidáním rozhodčí doložky, doložky o výhradě vlastnictví a ujednáním smluvní pokuty.⁵⁷
3. **Limit dodavatelského úvěru** – Jedná se o typ úvěru, který je využíván při vztahu odběratele a dodavatele. Poskytnutí takového úvěru znamená, že se dlužník dostane do lepší pozice a může využít delší doby pro splatnost svého závazku. Nejčastěji se nachází v rozmezí mezi 14 až 90 dny, ale může být i více dnů. Za tento odklad platby nemá odběratel úrok ani poplatek. Těmito dodavatelskými úvěry věřitel snižuje riziko

⁵⁵ BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ. Pohledávky - právně - daňově - účetně. 3. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. Finance pro praxi. ISBN 978-80-247-1816-3.

⁵⁶ BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ. Pohledávky - právně - daňově - účetně. 3. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. Finance pro praxi. ISBN 978-80-247-1816-3.

⁵⁷ PERTHEN, Ervín. Správa a vymáhání pohledávek v praxi. Praha: Wolters Kluwer, 2015. Právo prakticky. ISBN 978-80-7478-952-6..

nezaplacení faktur. Pokud se věřitel rozhodne poskytnout tento úvěr svému dlužníkovi je potřeba správně stanovit jeho hladinu. Je potřeba najít balanc mezi pokrytím jeho poptávky a schopností splácet.⁵⁸

4. **Platební podmínky** – Zvolením správných platebních podmínek je možné snížit riziko z nezaplacení pohledávek.

Splatnost faktur je důležitým faktorem, dodavatelé mají zájem o co nejkratší dobu splatnosti, aby získaly finanční prostředky co nejdříve a mohli je opět využít. Na druhou stranu odběratelé jí zase chtějí protáhnout. Je podstatné nastavit si správnou délku ke každému konkrétnímu odběrateli, tak aby tím byl podpořen prodej, ale zároveň i minimalizovat riziko nezaplacení.⁵⁹ **Platba předem** nalezne své využití zejména při výrobě zboží na zakázku, které by se těžko prodávalo jinému subjektu. Platba předem je buď v plné výši nebo formě zálohové částky.⁶⁰

Hotovostní platba představuje možnost při obchodování s rizikovými odběrateli. Využít se však dá i v případě nepravidelných, malých nebo nových odběratelů, u kterých není taková znalost informací.⁶¹

2.4.2 Zajištění pohledávek

Zajištění pohledávek představuje jednu z významných možností, jak se bránit před neuhrazením pohledávky. Zajišťovací instrumenty zvýhodňují věřitele tím, že v případě neplnění se může uspokojit z jiných zdrojů, které určí právě tyto instrumenty. Záměrem zajištění tedy je dodat věřiteli více klidu, že bude jeho pohledávka uspokojena a v případě, že nebude plnění řádně a v termínu, má věřitel možnost využít alternativní zdroj plnění. Při zajištěné pohledávce má dlužník větší zájem na její plnění. Zajišťovací instrumenty mu znesnadňují cestu k tomu, aby se plnění vyhnul. Je to daleko obtížnější než u pohledávky, která není zajištěná.⁶²

⁵⁸ KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

⁵⁹ RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. Finanční management. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.

⁶⁰ ANDRLE, Pavel. Dokumentární akreditiv v praxi. 6., zcela přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Finanční trhy a instituce. ISBN 978-80-247-4830-6.

⁶¹ KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

⁶² PERTHEN, Ervín. Správa a vymáhání pohledávek v praxi. Praha: Wolters Kluwer, 2015. Právo prakticky. ISBN 978-80-7478-952-6

Rozsah zajištění pohledávky je do její sjednané výše, všech úroků, včetně nákladů na vymáhání pohledávky.⁶³

Zajišťovací instrumenty:

Smluvní pokuta představuje následek, který plyne z porušení smlouvy. Je to jeden z nejvíce využívaných instrumentů pro svou variabilitu a univerzálnost. Může se objevit ve skoro všech obchodních smlouvách. Své využití dostane na základě vložení několika vět do smlouvy, pro svou jednoduchost je proto tento instrument velmi využíván, přitom se ale jedná o velmi silný způsob zajištění, který dokáže závazek utvrdit.⁶⁴ **Záloha** je v praxi další z těch nejvyužívanějších instrumentů pro zajištění. Pomocí záložní částky se hradí stanovená část pohledávky, v některých případech se může vyskytnout i uhrazení plné částky. O výši zálohy se spolu domlouvají obě strany a sami si rozhodnou stanovenou částku, není tedy určena žádná minimální nebo maximální hranice.⁶⁵ **Ručení** je také velmi často využívaný instrument. V tomto případě se přidává do vztahu věřitele s dlužníkem ještě jedna osoba a to ručitel. Věřitel má zájem o využití ručení když dlužník nemá takový finanční nebo jiný majetek, ze kterého by se dokázal uspokojit, kdyby nedošlo k plnění. V takové situaci je ručitel ochotný dluh vůči věřiteli uhradit. Vznik ručení je podmíněn prohlášením, to ručitel směřuje věřiteli, a ve kterém se zavazuje k uspokojení pohledávky, pokud nebude uspokojena dlužníkem. Toto prohlášení musí být v písemné formě. Ručit za jednu pohledávku může i víc než jeden ručitel.⁶⁶ **Zástavní právo** se nejvíce využívá v situaci, když finanční prostředky dlužníka nejsou úplně dostačující, ale disponuje majetkem, který by dokázal věřitele uspokojit. Takovouto zástavu, zejména nemovitý majetek, využívají banky při sjednávání úvěrů. Pokud dlužník nesplní svou pohledávku, věřitel zpeněží zástavu a uspokojí se z vytěžené částky.⁶⁷ **Pojištění pohledávky** zajistí její krytí pojišťovnou. V případě, že si věřitel sjedná pojištění pohledávky a dlužník jeho pohledávku neuspokojí, pojišťovna mu tento dluh při splnění pojistných podmínek uhradí. Sjednáním takového pojištění lze dojít k tomu, že riziko z nezaplacení přejde na pojišťovnu. Pohledávky je možno pojistit jak tuzemské,

⁶³ Rekodifikace obchodního práva - pět let poté. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-426-5.

⁶⁴ ŠILHÁN, Josef. Právní následky porušení smlouvy v novém občanském zákoníku. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice právní instituty. ISBN 978-80-7400-544-2.

⁶⁵ BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOŽŇÁKOVÁ. Pohledávky: právně, daňově, účetně. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Finance pro praxi. ISBN 978-80-247-1816-3.

⁶⁶ DRBOHLAV, Josef a Tomáš POHL. Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. Daňová řada. ISBN 978-80-7357-599-1.

⁶⁷ ONDREJOVÁ, Dana. Nástin obchodního práva. Brno: Masarykova univerzita, 2014. ISBN 978-80-210-7417-0.

tak i zahraniční. Klíčová je pojistná sazba, ta je ovlivněna několika kritérii. Existují dva typy pojistných limitů. Jmenovitý limit, kdy pojišťovna zná identifikaci subjektu vůči, kterému je sjednáno pojištění u nejmenovitěho identifikaci nezná. Při pojistném plnění se sjednává spoluúčast, ta se většinou pohybuje mezi 10-15 %. S pojištěním je vyšší jistota uspokojení pohledávky, věřiteli dodává větší klid a možnost dále kalkulovat s příjmy za vystavenou fakturu.⁶⁸ **Bankovní záruka** se využívá hlavně při mezinárodním obchodování, velkých investicích nebo developerských projektech. Používá se však i při menší obchodních transakcích a z pozice věřitele se jedná o komfortní instrument. V situaci, kdy jedna strana nesplní svůj závazek, banka se zaručí, že protější straně vyplátí dopředu domluvenou částku. Dle stupně rizika si banka vyměří výši úplaty, kterou za své zaručení požaduje. Nicméně jedná se o jedno z nejlepších zajištění, díky spolehlivosti, jakou banka představuje.⁶⁹ **Dokumentárním akreditivem** se banka zavazuje beneficiantovi (věřitel), dle žádosti příkazce (dlužník), uhradit sjednanou částku ve výši akreditivní sumy. Pokud ovšem beneficiant splní všechny sjednané podmínky dokumentů, pak vzniká mu nárok na tuto částku. Tento instrument není moc často využíván, je totiž nutné převedení smlouvy tak, aby vyhovovalo bankovním dokumentům.⁷⁰ **Dokumentární inkaso** je metoda, kdy věřitel využije způsob dopravy, díky kterému dostane obchodovatelný dispoziční dokument, získá tím možnost indosování tohoto dokumentu a možnost zažádat u banky, aby jej vydala dlužníkovi za úhradu částky. Nejvíce se využívá v mezinárodním obchodě.⁷¹ **Zajišťovací převod práva** znamená, že sám dlužník anebo jiná osoba převede na věřitele vlastnické právo, aby tak zajistil svůj dluh. Jedná se však o dočasný a podmíněný převod, protože se předpokládá, že se dluh uspokojí. Nevyžaduje se písemná forma, ovšem je doporučena, aby nenastal nějaký problém s dokázáním takového ujednání.⁷² **Směnky** jsou jedním z nejoblíbenějších instrumentů pro zajištění pohledávky. Směnka je velmi jednoduchá, její obsah je vymezen zákonem a navíc má zaručenou návratnost. S pomocí zákona lze

⁶⁸ Pojištění pohledávek - oPojištění.cz. oPojištění.cz [online]. Copyright © 2020 oPojištění.cz s.r.o. [cit. 05.03.2020]. Dostupné z: <https://www.opojisteni.cz/pojistny-trh/pojistne-produkty/pojisteni-pohledavek/c:7723/>

⁶⁹ BEJČEK, Josef a Josef ŠILHÁN. Obchodní smlouvy: závazky v podnikání. V Praze: C.H. Beck, 2015. Academia iuris (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-574-9.

⁷⁰ ANDRLE, Pavel. Dokumentární akreditiv v praxi. 5., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4017-1.

⁷¹ ANDRLE, Pavel. Dokumentární akreditiv v praxi. 6., zcela přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Finanční trhy a instituce. ISBN 978-80-247-4830-6.

⁷² Zajišťovací převod práva vyhovuje zájmu věřitele na lepší jistotu a snazší uspokojení | Právní prostor. Právní prostor [online]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/rekodifikace/zajistovaci-prevod-prava-vyhovuje-zajmu-veritele-na-lepsi-jistotu-a-snazsi-uspokojeni>

využít i soudního vymáhání. Jedná se o cenný papír, se kterým je možno dále obchodovat, kromě zajištění pohledávek se dá využít i jinak. Podle toho, kdo směnku vydal se rozlišuje směnka vlastní, kterou vydává sám dlužník a směnka cizí, ta je adresována dlužníkovi od věřitele.⁷³ **Sekuritizace** je sice nejmladší ale velmi rychle rozvíjející se instrument, nejvíce se využívá v USA, kde má taky své základy. Pod tímto pojmem se rozumí sesbírání pohledávek do balíčku, který je následně prodán investorům. K takovému obchodování dochází na finančních trzích.⁷⁴

2.4.3 Vymáhání pohledávek

Nedílnou součástí řízení pohledávek je jejich vymáhání, věřitelé se snaží o to, aby její dlužníci platili včas. Jestliže ale preventivní nástroje zajištění nedokážou zabránit vzniku neuhrazených pohledávek je věřitel nucený tyto problémové pohledávky vymáhat. Problém s nezaplacením na straně dlužníka může být i takový, že zaplatit nechce, zneužívají své silnější pozice oproti věřiteli a pokud mu to zajišťovací instrumenty dovolí, tak vyčkává s placením až do poslední chvíle. Anebo se může stát, že dlužník zaplatit nemůže, nedisponuje finančním a jiným majetkem k uspokojení věřitelovy pohledávky.⁷⁵

Pro úspěšné vymáhání pohledávky je potřeba uznání dluhu, to věřiteli zajišťuje příznivou situaci. Věřiteli to jednoznačně zlepší svou důkazní pozici, to znamená, že v době, kdy byl dluh uznán není sporu o jeho existenci. Od doby uznání dluhu běží promlčecí lhůta, která trvá deset let.⁷⁶

Věřitel by si před vymáháním pohledávek měl o svém dlužníkovi zjistit několik důležitých informací, jako jestli není v insolvenci anebo v exekuci. Pokud by nastal jeden z těchto případů, pak by měl zvážit proces vymáhání, který by jej mohl stát poměrně vysoké množství nákladů a času a navíc by neměl moc úspěšné vyhlídky na vymožení. Pokud se ale věřitel rozhodne pohledávku vymáhat, neměl by s tím otálet a začít co nejdříve, z důvodů ztráty své nominální hodnoty a délky trvání promlčecí doby. Ještě

⁷³ ČIŽINSKÁ, Romana. Základy finančního řízení podniku. Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.

⁷⁴ REJNUŠ, Oldřich. Finanční trhy. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Partners. ISBN 978-80-247-3671-6.

⁷⁵ KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

⁷⁶ BEJČEK, Josef a Josef ŠILHÁN. Obchodní smlouvy: závazky v podnikání. V Praze: C.H. Beck, 2015. Academia iuris (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-574-9.

předtím se však musí rozhodnout, zda bude pohledávku vymáhat mimosoudně anebo soudní cestou. Věřitel by však měl postupovat v následujícím pořadí.⁷⁷

- Zaslat první upomínku.
- Zaslat druhou upomínku.
- Kontaktovat osobně nebo telefonicky dlužníka.
- Postupovat dle zvoleného způsobu vymáhání pohledávky.

1. Mimosoudní vymáhání

Pokud se věřitel rozhodne pohledávku vymáhat mimosoudně, má na výběr z několika způsobů, které může využít.

Inkasní agentura se zaměřuje na vymáhání pohledávek, správně zvolená inkasní agentura dokáže vše vyřídit za věřitele, který si ji vybral. Náklady, které se vynaloží jsou přehledné, ne jako v situaci, kdyby věřitel vymáhal sám a investoval čas a možný ušlý příjem. Kvalitní agentura krom vymáhání zajistí celkovou, potřebnou agendu k pohledávce, platba za tuto službu většinou bývá stanovena v % z vymožené pohledávky. Agentura by měla klienta, který jejich služeb využívá informovat o průběhu procesu a informacích okolo případu.⁷⁸ **Rozhodčí řízení** představuje alternativu oproti soudnímu řešení sporů v obchodní sféře. Hlavní předností jsou rychlost a nižší náklady ve srovnání se soudním řízením. Jedná se o velmi využívaný a respektovaný způsob. Existují dva způsoby rozhodčího řízení.⁷⁹

Řízení ad hoc, kde si strany zvolí nestrannou a nezávislou osobu, může být zvoleno i více osob. Zvolená osoba poté řeší daný spor obou stran.⁸⁰ **Řízení institucionální**, zde rozhodují rozhodci, kteří jsou stálí členové rozhodčích soudů.⁸¹

⁷⁷ BEJČEK, Josef a Josef ŠILHÁN. Obchodní smlouvy: závazky v podnikání. V Praze: C.H. Beck, 2015. Academia iuris (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-574-9.

⁷⁸ PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER. Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7263-678-5.

⁷⁹ BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ. Pohledávky: právně, daňově, účetně. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Finance pro praxi. ISBN 978-80-247-1816-3.

⁸⁰ BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ. Pohledávky: právně, daňově, účetně. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Finance pro praxi. ISBN 978-80-247-1816-3.

⁸¹ BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ. Pohledávky: právně, daňově, účetně. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Finance pro praxi. ISBN 978-80-247-1816-3.

Více se využívá řízení institucionální, které představuje způsobilější rozhodování při řešení sporu.

Mediační řízení stejně jako rozhodčí řízení představuje alternativu k soudnímu řešení sporů. I zde je výhodou rychlost a nižší náklady. Při mediaci se obě strany pokouší svůj spor vyřešit za pomoci další osoby, tzv. mediátora, toho si mohou strany vybrat z příslušného seznamu mediátorů. Mediátor je neutrální a nezávislý k oběma stranám a snaží se smírně spor vyřešit, popřípadě vyjednat mediační dohodu, hlavním cílem mediace totiž je, aby spolu obě strany mohly i nadále obchodovat.⁸²

2. Soudní vymáhání

Pokud se mimosoudní vymáhání nepodaří, věřitel se může obrátit na soud. Jedná se o způsob vymáhání, který je založen na státním donucení. Věřitel v takovém případě s pomocí svého právního zástupce, podá na svého dlužníka žalobu.

Soudní řízení představuje stav, kdy musí věřitel nejprve podat návrh, v celé situaci se poté prezentuje v pozici žalobce. Z této pozice musí věřitel prokázat, že jeho návrh je oprávněný a dlužník objektivně zkracuje uspokojení věřitelovy pohledávky, aby mohl uplatnit svůj nárok ve věci sporu skrze žalobu. Žaloba musí být v souladu se zákonem a měla by být adresována místně i věcně příslušnému soudu. Žalobce je povinen uhradit při podání žaloby soudní poplatek, ten je vyměřen dle nároku. Soudní řízení se zahajuje po doručení žaloby, končí vydáním rozhodnutí. I když soud rozhodne ve prospěch žalobce, nezaručí to, že dlužník svůj dluh opravdu uhradí. Věřitel ovšem může využít další nástroje k vymožení své pohledávky.⁸³ **Exekuční řízení** se využije, když je dlužník povinen uhradit pohledávku exekučním titulem, který vzniká vykonatelným soudním rozhodnutím. Věřitel má nárok tuto pohledávku vymáhat právě skrze exekuční řízení. Dnem, kdy se exekuční návrh dostane do rukou vybranému exekutorovi, začíná exekuční řízení. Než začne exekutor vymáhat majetek dlužníka, musí u exekučního soudu podat ověření, teprve po schválení a následném vyrozhodnutí obou stran může exekutor zahájit

⁸² Mediace: představení a výhody | Právní prostor. Právní prostor [online]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/procesni-pravo/mediace-predstaveni-a-vyhody>

⁸³ PERTHEN, Ervín. Správa a vymáhání pohledávek v praxi. Praha: Wolters Kluwer, 2015. Právo prakticky. ISBN 978-80-7478-952-6.

exekuci. Exekutor vybere, jakým způsobem exekuci provede, může je mezi sebou kombinovat, anebo využít všechny možnosti, které jsou vymezené zákonem.⁸⁴

1. Srážka ze mzdy a dalších příjmů.
2. Zpeněžení movitého a nemovitého majetku.
3. Odebrání věcí.
4. Pozastavit řidičské oprávnění.

Uplatnění **předběžného opatření** nastává výjimečná situace, kdy se mohou věřitelé bránit proti převedení majetku dlužníka ve prospěch třetí osoby. To má zabránit, aby se nestalo, že věřitel bude vlastnit vykonatelný exekuční titul, ale dlužník stihl při nalézacím řízením svůj majetek převést. Návrh na jeho vydání se dá předložit před zahájením nalézacího řízení, ale i v jeho průběhu.⁸⁵ **Insolvenční řízení** se využívá v situaci, kdy je dlužník v úpadku nebo mu úpadek hrozí. V tomto řízení se řeší způsob, jakým se bude tato skutečnost dále vyvíjet. Předpokladem je, že existuje více věřitelů, každý z nich musí tedy počítat s tím, že pohledávky se budou uspokojovat u všech přihlášených věřitelů. Každá pohledávka musí být přihlášená u insolvenčního soudu, jinak věřitel ztrácí nárok na plnění. Zásadní postavou je insolvenční správce, který spravedlivě rozděluje majetek dlužníka mezi věřitele a snaží se dosáhnout co nejrychlejšího a nejhospodárnějšího uspokojení věřitelů. Dlužník nemůže manipulovat se svým majetkem, s tím po dobu insolvenčního řízení nakládá insolvenční správce.⁸⁶

⁸⁴ Exekuční řízení krok za krokem | Pohledavkyonline.cz. Vymáhání pohledávek, posouzení zdarma | Pohledavkyonline.cz [online]. Copyright © Designed by PROFICIO [cit. 12.03.2020]. Dostupné z: <https://www.pohledavkyonline.cz/exekucni-řízení-krok-za-krokem>

⁸⁵ Předběžná opatření týkající se nemovitostí v teo | epravo.cz. EPRAVO.CZ – Váš průvodce právem - Sbírka zákonů, judikatura, právo [online]. Copyright © EPRAVO.CZ, a.s. 1999 [cit. 01.05.2020]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/predbezna-opatreni-tykajici-se-nemovitosti-v-teorii-a-praxi-108146.html>

⁸⁶ KOHOUT, Martin. Obchodní právo. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2016. ISBN 978-80-7452-125-6.

3 Charakteristika vybrané společnosti

Vybraná společnost byla zvolena z provázanosti na téma, jelikož obchoduje s obrovským počtem obchodních partnerů a má tedy propracovaný systém řízení pohledávek. Dalším důvodem byl p. Horník, který je zaměstnán jako vedoucí kreditního oddělení ve společnosti a na své pozici velkým odborníkem. Vedoucí poskytl veškeré potřebné materiály a spoustu rad pro vypracování této diplomové práce. Pro praktickou část s ním byl veden řízený rozhovor, kde hovořil o tom, jak probíhá celý systém řízení pohledávek ve společnosti.

Společnost působí zejména na B2B trhu, může se však stát, že poskytne své zboží i rovnou koncovým zákazníkům. Může tak nastat v případě prodeje vlastní značky LYNX – počítačů a počítačového příslušenství. Další možností je, když se vyskytne významná zakázka například pro ministerstvo, školy atd.

Společnost eD system a.s. se řadí k největším distributorům IT a výpočetní techniky na českém trhu, v poslední době zaznamenala rozmach i s non-IT zbožím. Důležitou roli hraje také na slovenském trhu a pokrývá i část polského. Přední pozici na českém a slovenském trhu dokazuje i pravidelné umístování v žebříčku CZECH TOP 100 – Top 100 společností v České republice, Český a Slovenský distributor, Top 100 ICT.⁸⁷

Ve svém portfoliu má téměř úplný výběr IT trhu, přes 500 značek těch nejdůležitějších výrobců na trhu, okolo 135 000 výrobků. Odběratelé jsou tak schopni všechny tyto produkty nakoupit zde, u jednoho dodavatele.⁸⁸

Sídlo společnosti je v Ostravě, kde se nachází také sklad s rozlohou 20 000 m², spolu s velmi kvalitním logistickým centrem, které je schopno vydat až 17 000 produktů k okamžitému výdeji.⁸⁹

Největší chloubou společnosti je však její vlastní značka LYNX, momentálně nejprodávanější značka počítače vyrobeného v Česku. Pod touto značkou se vyrábí počítače, počítačové příslušenství a EET pokladny. Společnost je schopna vyrobit až 120 takových počítačů za den. Své místo si našla u více než 250 dalších prodejců.⁹⁰

⁸⁷ Interní materiály podniku eD system a.s.. Propagační materiály (2020).

⁸⁸ Interní materiály podniku eD system a.s.. Propagační materiály (2020).

⁸⁹ Interní materiály podniku eD system a.s.. Propagační materiály (2020).

⁹⁰ Interní materiály podniku eD system a.s.. Propagační materiály (2020).

3.1 Historie společnosti

Počátky obchodu s elektronikou byly již od roku 1990, vznik společnosti jako takové se však datuje až 3. března 1993, pod názvem TH" distributor, spol. s r. o.. V roce 1996 proběhla první změna názvu na TH" system Czech, spol. s r. o., v roce 2000 dochází opět ke změně názvu na eD" system Czech, spol. s r.o.. V tom samém roce se společnost stěhuje do svého současného sídla a také pořádá první konferenci eD EXPO. 1.8.2002 společnost změnila svou právní formu, ze společnosti s ručením omezeným, na akciovou společnost. K založení první slovenské pobočky došlo roku 2003 a o dva roky později se zakládala pobočka i v Polsku. Roku 2008 společnost odkoupila BGS Levi i se značkou LYNX, kterou nyní dále rozvíjí. V roce 2010 společnost založila partnerskou síť prodejen Klikman. Společnost si prošla největší vizuální změnou, co se týká grafiky, loga atd., v roce 2014. Rok 2017 byl ve znamení vstupu i na non-IT trh.⁹¹

3.2 Právní forma společnosti

eD system a.s momentálně působí jako akciová společnost. Prošla si však transformací, dříve byla společnost s ručením omezením – eD'system Czech, spol. s.r.o.

Tab. 3.1

Datum vzniku a zápisu:	3. března 1993
Spisová značka:	B 2613 vedená u Krajského soudu v Ostravě
Obchodní firma:	eD system a.s.
Sídlo:	Novoveská 1262/95, Mariánské Hory, 709 00 Ostrava
Identifikační číslo:	479 74 516
Právní forma:	Akciová společnost

Zdroj: justice.cz, vlastní zpracování

Základní kapitál byl stanoven ve výši 300 000 000 Kč, splacen ve 100%. 200 000 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 500,- Kč.

3.3 Organizační struktura společnosti

Dozorčí rada:

člen dozorčí rady - Ing. JOSEF TYL

člen dozorčí rady - Ing. HYNEK TYL

člen dozorčí rady – MARTIN ŠTRUPL

⁹¹ Interní materiály podniku eD system a.s.. Propagační materiály (2020).

Statutární orgán – představenstvo

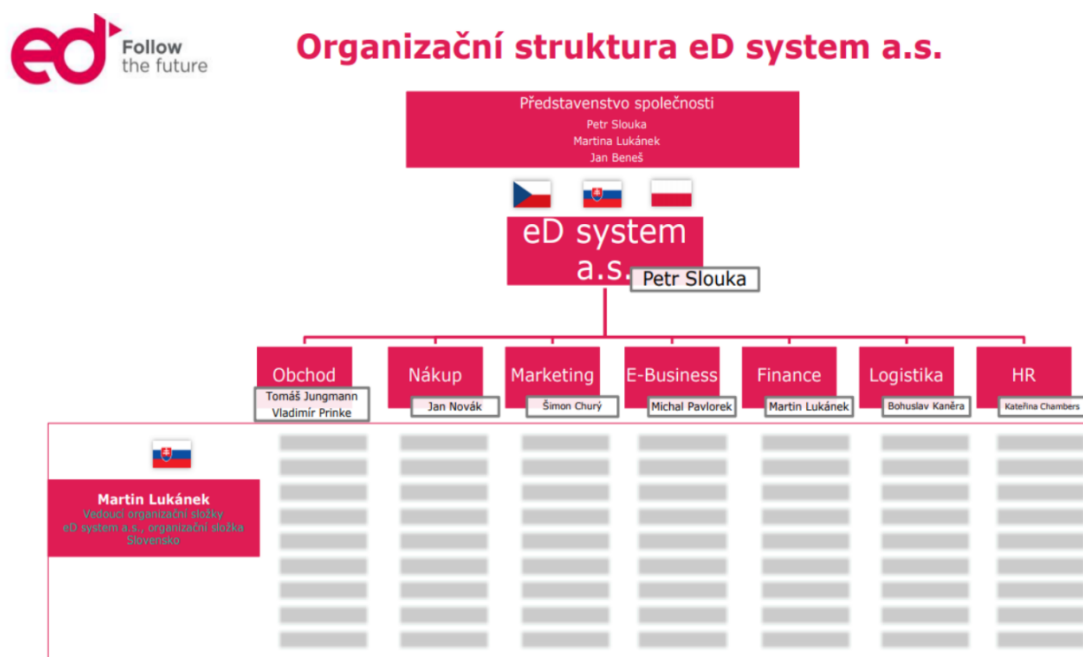
předseda představenstva - Ing. PETR SLOUKA

člen představenstva - Ing. MARTIN LUKÁNEK

člen představenstva – JAN BENEŠ

Způsob jednání: Za společnost jednají vždy dva členové představenstva společně.

Obr. 3.2 Organizační struktura vybrané společnosti



Zdroj: interní materiály společnosti

Společnost má liniový typ organizační struktury, nejvýše se nachází generální ředitel, který je zároveň i předsedou představenstva. Dále má společnost několik oddělení, v jejím čele stojí vždy ředitel daného oddělení a pod sebou má své podřízené pracovníky. Obchodní oddělení jedná a komunikuje se zákazníky, snaží se o co nejlepší obchodní výsledek a tím generuje společnosti profit. Nákupní oddělení nakupuje zboží od výrobce, jedná s nimi o různých možnostech a jiných výhodných podmínkách, které pomohou společnosti. Oddělení marketingu tvoří reklamu, tak aby společnost prezentovala co nejlépe zvenčí. V oddělení e-business se vytváří a spravují interní systémy společnosti, ale i e-shop pro zákazníky. Finanční oddělení řeší veškeré finanční toky společnosti, je zodpovědné i za systém řízení pohledávek. Logistické oddělení řeší umístění zboží ve skladu a jeho následné expandování. Personální oddělení vybírá a umísťuje zaměstnance na všech odděleních, také zajišťuje smluvní zajištění zaměstnanců.

3.4 Činnosti společnosti

Hlavní činností je distribuce zboží, především IT segmentu, v poslední době nastal rozmach i s non-IT produkty. Značka LYNX je vlastní výrobou společnosti, jedná se o nejprodávanější českou značku stolních počítačů. Společnost disponuje také vlastní sítí prodejen po celé České a Slovenské republice, s názvem eD Profi, kde naleznou zákazníci veškeré zboží z nabídky. Mezi vedlejší činnosti patří i pořádání předních, odborných konferencí, kde se představují novinky, které míří na trh. Mezi tyto konference patří, eD World a eD Expo, konané vždy jednou ročně.

3.5 Působnost společnosti

Společnost působí na třech trzích ve střední Evropě, na českém, slovenském a polském. Nejdominantnější postavení má na českém trhu, se sídlem v Ostravě a pobočkami v Praze, Brně a Pardubicích. Po celé republice je umístěno i spoustu prodejen eD Profi. Na Slovensku se společnost pyšní čtyřmi pobočkami, v Bratislavě, Žilině, Bánské Bystrici a Košicích. Na Slovensku se rovněž nachází spoustu prodejen eD Profi. Na polském trhu má společnost pouze jednu pobočku, v Krakově. Polsko je zatím bez prodejen eD Profi.

3.6 Dodavatelé a odběratelé

I když společnost vyrábí pod vlastní značkou počítače a počítačové příslušenství, její hlavní činnost je distribuce zboží od jiných výrobců. Ve svém portfoliu má přes 500 výrobců, mezi nimi i celosvětově známé značky. Samsung, HP, Acer a mnoho dalších. Společnost veškeré zboží distribuuje dále svým odběratelům.

Pro odběratelé je v takovém případě jednodušší využít nabídky společnosti v tom, že zde mají na výběr z několikati set výrobců. Nemusí tedy zvlášť nakupovat zboží od každého výrobce.

I na straně odběratelů má společnost velice silné obchodní partnery jako například Alza, CZC, MALL atd.

4 Současný stav řízení pohledávek u vybrané společnosti

Společnost má svůj interní systém pro řízení pohledávek, avšak jedná se o dynamický systém, který se neustále mění a rozrůstá. Při objevení nových nebo některých dalších užitečných informací dochází k aktualizaci a vylepšení stávajícího systému. Společnost má velký počet odběratelů, je pro ni tedy nezbytné mít dobře zvládnutý a vyvinutý systém pro řízení pohledávek. Nejvíce odběratelů je z České republiky, následuje Slovensko a Polsko. Vzhledem k působení společnosti, které je nejvíce změřeno právě na těchto trzích, je to předpokládáno.

Od začátku letošního roku do konce února bylo vystaveno 68 072 faktur, z nichž bylo 53 651 již vyřízeno. Drtivá většina těchto faktur pochází z hlavní činnosti společnosti, tedy prodeje zboží.

První kontakt ohledně faktur se zákazníky má na starost přiřazený obchodní manažer. Pokud nastane nějaký problém, přebírá komunikaci kreditní oddělení.

Nejvyšším představitelem systému řízení pohledávek je ve společnosti finanční ředitel, který má rozhodující slovo. Na něj navazuje vedoucí kreditního oddělení, poté následuje celý tým příslušného oddělení.

4.1 Způsob řízení pohledávek u vybrané společnosti

Celý způsob řízení pohledávek začíná ještě před vznikem samotné pohledávky. Svůj počátek má již při jednání s potenciálními zákazníky, poté teprve navazují další činnosti.

Akvizici nových obchodních partnerů – odběratelů má na starosti obchodní oddělení společnosti, krom toho i nadále samozřejmě obchoduje se stávajícími zákazníky. Přístup k obchodním partnerům se liší v případě, zda se jedná o nového zákazníka nebo stávajícího. Samostatnou skupinou jsou odběratelé, kteří představují značný obrát, k těm se přistupuje daleko shovívavěji a absolutně individuálně, ať už se jedná o nově příchozí nebo stávající. Každý zákazník má přiřazeného obchodníka, se kterým komunikuje a obchoduje.

Obchodování probíhá způsobem, že každý obchodní partner dostane vyměřený kreditní limit, do jehož maximální výše může nakupovat zboží. Stanoví se maximální výše kreditu za určité období, které je u každého individuální. Může se jednat o měsíční, čtvrtletní, pololetní nebo roční období. Tento maximální kredit za dané období by neměl

zákazník za normálních podmínek překročit. Mohou však nastat případy, ve kterých se překročení povolí, například když se jedná o významného obchodního partnera, v takovém případě je kreditní oddělení shovívavější a uvědomuje si důležitost tohoto zákazníka a snaží se mu vyhovět. Dalším případem může být nějaký speciální deal⁹², ke kterému potřebuje zákazník více zboží než mu umožňuje jeho maximální výše kreditu. V takové situaci je rovněž možné schválení pro překročení maximální výše vyměřeného kreditu.

Výše kreditu je vyměřena podle daných kritérií. Vychází se z několika zdrojů, kde nejhlavnější je interní systém, používaný společností, kde je zaznamenána veškerá obchodní historie. Je z něj tedy možné vyčíst platební morálku a chování zákazníka. Pokud se ovšem jedná o nového zákazníka využívá se zejména placené služby získávání informací od společnosti Bisnode, ve které je možno zjistit velké množství informací, které pomohou stanovit maximální výši kreditu. Dále společnost využívá přiřazeného obchodníka, aby zákazníka požádal o doložení ekonomických výsledků. Na Slovensku je zvláštní vztah mezi konkurenty a společnosti si vzájemně mezi sebou podávají informace o svých odběratelích, tyto informace se dají považovat za nejrelevantnější, protože je společnost dostane přímo od konkurence a mění si je mezi sebou, tak tedy není důvod tyto informace zkreslovat. V Česku a Polsku ale takový vztah mezi konkurencí není, a tak není možné tyto informace mezi sebou sdílet. V poslední řadě se využívá veřejně dostupných zdrojů – ARES, obchodní rejstřík, exekuční a insolvenční rejstřík. Všechny tyto získané informační podklady jsou poté využity k tomu, aby se stanovila výše maximálního kreditního limitu a dalších podmínek, za kterých je společnost s obchodním partnerem ochotna obchodovat.

Při stanovení splatností faktur společnost přistupuje velmi obezřetně a nadmíru individuálně. Do vzniku krizové situace, tedy do doby, než společnost získá finanční prostředky za zaplacení faktur, se společnosti navyšují úrokové sazby pro financování bankou a s tím související cena cizích zdrojů. Z těchto důvodů se společnost snaží, aby splatnost byla co nejkratší. Zároveň si je ale vědoma obrovského tlaku odběratelů a velké konkurence. Speciální skupinou jsou zde odběratelé, kteří představují velký obrat a

⁹² Deal – Interní označení pro speciální objednávku, překračující zákazníkům maximální vyměřený kreditní limit. Je vytvořena na základě objednávky, kterou obdržel zákazník společnosti od svého koncového zákazníka.

potenciál, s těmi společnost jedná shovívavěji, je si vědoma, jakou sílu tito odběratelé představují.

Veškeré podmínky pro obchodování, ať už je to výše kreditního limitu nebo doba splatnosti faktur by se neměla moc lišit od podmínek, které tento zákazník dostane u konkurence.

4.1.1 Před obchodní fází

Předtím než se společnost domluví na spolupráci se zákazníkem, je potřeba stanovit podmínky pro obchodování. K tomu využívá společnost následující činnosti.

Pro zjišťování informací využívá společnost veřejně dostupné informace, své zdroje a také placené služby. Způsob zjišťování a druhu informací se liší, pokud se jedná o nového zákazníka nebo o stávajícího. U stávajícího zákazníka společnost nejčastěji využívá informace ze svých zdrojů, kdežto u nových, kde takové informace nemá, musí tyto informace získat jinde.

Z veřejně dostupných informací využívá společnost především obchodní rejstřík, popřípadě ARES a taky exekuční a insolvenční rejstřík. Společnost tyto informace vyhledává především jako základní informační podklad o daném zákazníkovi. U stávajícího zákazníka se čas od času informace zkontrolují, zda nedošlo k nějaké změně, jinak se využívají spíše u nových zákazníků.

Společnost si ve svém systému vede informace, které uchovává, ke každému svému zákazníkovi. Je zde vedena veškerá komunikace mezi přiděleným obchodníkem a zákazníkem, obecné informace o zákazníkovi, kontaktní osoba, údaje o obratu zakoupeného zboží a jeho sortimentu. Z hlediska řízení pohledávek jsou důležité informace o platební morálce a splatnosti faktur zákazníka, které se poté využívají při dalším obchodování se zákazníkem.

Ke zjišťování informací z placených služeb využívá společnost řešení od společnosti Bisnode Česká republika, a.s..

Tato služba probíhá tak, že společnost si nechá od Bisnode prověřit zákazníka. Bisnode podle předem stanovených požadavků vytvoří report, ve kterém všechny tyto obsažené informace společnosti poskytne.

V tomto reportu je výpis ověřených registračních údajů, kontaktní údaje, adresa včetně fotky provozovny. Velikost společnosti – údaje o kapitálu, obratu a počtu zaměstnanců.

Výpis činností společnosti, údaje o vedení společnosti, finanční výsledky za poslední roky, finanční analýzu, majetkové vazby – i z historie, údaje o nemovitostech. Dluhy, počet vedených pohledávek, kontroly ČOI, certifikáty, obchodní vztahy, údaje o obdržených dotacích a některé vybrané zprávy tisku, pokud nějaké jsou.

Nejdůležitější informace jsou indikátory a signály.

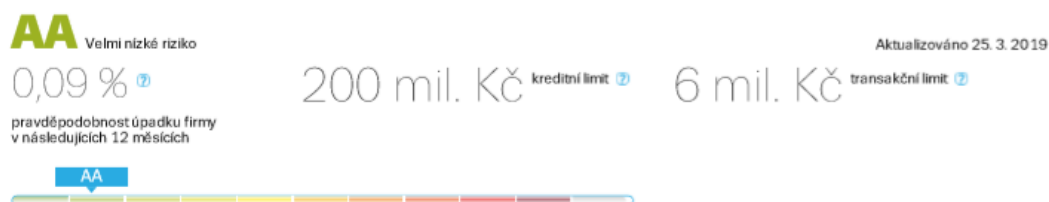
Obr. 4.1 Report Bisnode

INDIKÁTORY						
Bisnode Skóring	Platební index	Insolvence	Likvidace	Nespolehlivý plátcce / osoba DPH	Exekuce	Dluh
AA Velmi nízké riziko	-17 Platí včas	 Ne	 Ne	 Ne	 Ne	 Historický

Zdroj: interní dokumenty společnosti

Indikátory jsou souhrnné informace, které obsahují údaje o tom, zda se zákaznickova společnost nachází v insolvenci, likvidaci nebo exekuci. Je-li vůči společnosti veden nějaký dluh, informace o dluzích jsou zjišťovány z ověřených veřejně dostupných zdrojů, popřípadě od prověřených externích dodavatelů a zda je spolehlivý plátcce DPH.

Obr. 4.2 Report Bisnode



Zdroj: interní dokumenty společnosti

Bisnode skóring – Vyjadřuje pravděpodobnost vzniku insolvence v procentech v následujícím roce. Výsledná hodnota je vyjádřena na 10stupňovém rozmezí, která přiřadí hodnotě rizikovou skupinu.

Obr. 4.3 Report Bisnode

▼ Legenda

Stupeň	Popis	Pravděpodobnost úpadku
AAA	Minimální riziko	0,00 až 0,07 %
AA	Velmi nízké riziko	0,08 až 0,21 %
A	Nízké riziko	0,22 až 0,47 %
BBB	Střední riziko	0,48 až 0,83 %
BB	Akceptovatelné riziko	0,84 až 1,31 %
B	Zvýšené riziko	1,32 až 1,95 %
CCC	Vysoké riziko	1,96 až 3,07 %
CC	Velmi vysoké riziko	3,08 až 5,81 %
C	Extrémně vysoké riziko	5,82 až 99,99 %
D	Úpadek	100 %
N/A	Nehodnoceno	

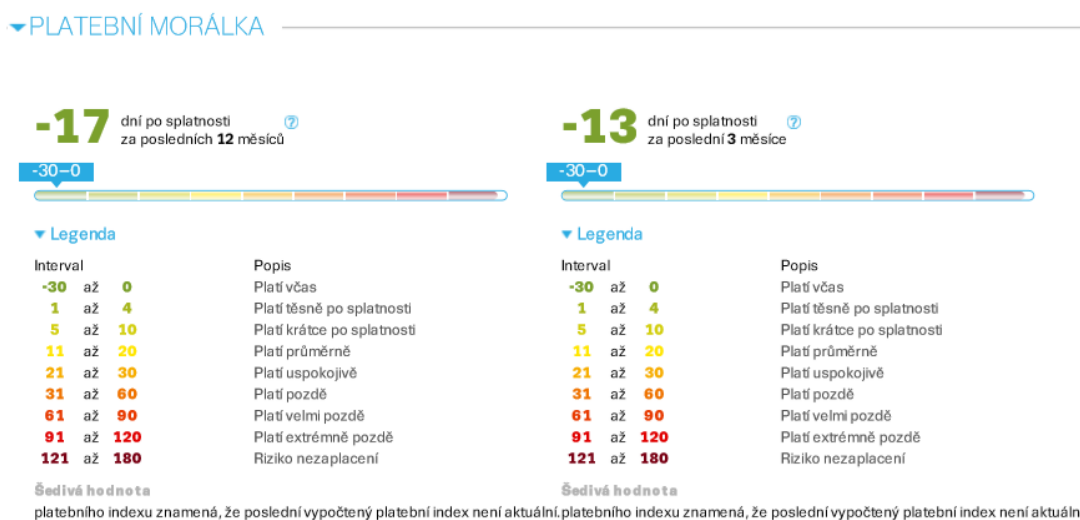
Zdroj: interní dokumenty společnosti

Je zde obsažený i údaj, jak se měnil vývoj rizika v čase, od doby, kdy byl nasazen tento skóringový model na zkoumanou společnost.

Kreditní limit – Vyjadřuje maximální možnou výši úvěru nad rámec zatížení zkoumané společnosti, ale pouze v délce jednoho roku a při jednom obchodním partnerovi. Tato hodnota by dle Bisnode neměla ovlivnit finanční toky společnosti, tak aby nedokázala takovém závazku dostát.

Transakční limit – Vyjadřuje maximální možnou částku, kterou Bisnode doporučuje vystavit pro standartní dobu splatnosti na jednu fakturu.

Obr. 4.4 Report Bisnode



Zdroj: interní dokumenty společnosti

Platební morálka – Dodává informace, jak zkoumaná společnost průměrně hradí své závazky. Hlavním ukazatelem je platební index, který vyjadřuje kolik dní před splacením nebo po splacení své závazky hradí. Tento výpočet se provádí z dat, které Bisnode získává od svých partnerů. Ze všech dostupných faktur se poté vyjádří krátkodobá (3 měsíce) a střednědobá (12 měsíců) hodnota tohoto platebního indexu vyjádřená na 9stupňové rozmezí. S přibývajícím počtem dostupných faktur se zvyšuje vypovídající hodnota tohoto indexu.

Obr. 4.5 Report Bisnode



Zdroj: interní dokumenty společnosti

Signály představují informace, které mohou pomoci při predikci, jak se bude zákaznickova společnost vyvíjet v nejbližší době. Negativní signály upozorňují na problémy, které již nastaly a upozornění na další, které mohou vytvořit různé překážky při obchodování.

Jednotlivé postupy se liší podle toho o jakého zákazníka se jedná.

U nových zákazníků si je společnost vědoma, v jakém konkurenčním prostředí se nachází a ví, že pokud se zákazníkem neobchoduje ona, tak je více než možné, že s ním

obchoduje konkurence. V případě, že se obchodní oddělení dohodne na spolupráci s novým obchodním partnerem, tak se postupuje následným způsobem. Nejprve se nahlédne do interního systému, zda se již náhodou s tímto zákazníkem v minulosti neobchodovalo a nejsou zde o něm nějaké informace. Jestli zákazníkovi nebyl odebrán kreditní limit z důvodů neplacení faktur, velice špatných ekonomických výsledků nebo, že pojišťovna vypověděla pojistné krytí. Nemusí však se zákazníkem nastat jen negativní zkušenost, ale také mohla probíhat obchodní spolupráce, kde se z nějakých důvodů mohla tato obchodní spolupráce ukončit a zákazník přešel ke konkurenci. Po čase se ale rozhodne, že by se chtěl k obchodní spolupráci vrátit a rozšířit své portfolio dodavatelů. Všechny tyto informace, které jsou získány během obchodování jsou uchovány a později mohou nalézt své využití. Dalším zdrojem informací je Bisnode, kde se dají dohledat například i vazby na některé subjekty, které skončili v likvidaci, konkurzu nebo na ně byla uvalena exekuce. Hlavní část reportu je ovšem přikládána ekonomickým výsledkům, které nejsou veřejně k dispozici a platební zkušenosti ostatních dodavatelů. Je zde možno vidět souhrn zákaznickových faktur za poslední sledované období, od kolika odběratelů odebral zboží, kolik vzniklo faktur, s jakým prodlením byly zaplacený a s jakou splatností byly vystaveny. Tyto informace mají velkou vypovídající hodnotu. Dalším zdrojem informací jsou ekonomické výsledky na portálu Justice ve sbírce listin, pokud jsou tedy k dispozici. Pokud k dispozici nejsou, jedná se zejména o fyzické osoby, které tyto výsledky nezveřejňují. Pověří se přidělený obchodní manažer, aby požádal zákazníka o doložení těchto ekonomických výsledků. Díky těmto informacím je možné co nejlépe stanovit podmínky, za kterých je společnost ochotna obchodovat s tímto obchodním partnerem.

Když má společnost potřebné podklady k vyměření maximální výše kreditu, tak sleduje, jaký zákazník realizuje obrát, jakých dosahuje ekonomických výsledků – ziskové nebo ztrátové. U ztrátového se dají vzít v potaz odpisy hmotného majetku, protože odpisy jsou nákladovou, a ne výdajovou položkou a peníze zůstávají ve společnosti. Jaká je velikost vlastního kapitálu a v případě, zdali nejsou vedeny pofiderní položky jako půjčky společníkům, nějaké zůstatky na pokladně v nepřiměřené výši nebo pohledávky vůči společníkům. Když má společnost k dispozici ekonomické výsledky, tak přepočtem stanoví průměrnou odhadovanou splatnost faktur, aby měli nějakou představu, v jakých termínových rozmezích by se mohli pohybovat. Tak aby zákazník měl co nejmenší

prostor nakládat s prostředky, které získá za prodej zboží, které má na fakturu od společnosti.

Při obchodování s již **stálým odběratelem** se využívá primárně interní systém doplněn o placenou službu – Bisnode, veřejně dostupné informace se využívají pouze minimálně. V interním systému má společnost uchovány veškeré informace, které jsou potřeba znát pro další obchodování. Je zde výčet všech vydaných faktur s veškerými informacemi, v jaké výši byly vydány, s jakou splatností, jaké zboží bylo na faktuře. Informace o platební morálce zákazníka, výše kreditního limitu, zda požadoval nějaké speciální požadavky, které musely projít potřebným schválením. Tyto informace společnost doplňuje o reporty, které dostává z Bisnode, o každém zákazníkovi, se kterým společnost aktivně obchoduje dostává tyto reporty pravidelně. Doplňuje si tak přehled informací s těmi, které mají ve svém interním systému.

Když má společnost všechny tyto informace a zkušenosti se zákazníkem, má už vytvořenou představu, jak obchodování s tímto zákazníkem probíhá. Je to jednodušší proces než u nového zákazníka. Navíc tento zákazník neustále komunikuje se svým přiděleným obchodníkem, obchodní vztah je na vyšší úrovni a je snazší zjistit aktuální stav na straně zákazníka.

Samostatnou skupinu tvoří **významní odběratelé**, kteří u společnosti tvoří velký obrat, těmto zákazníkům společnost věnuje větší pozornost, ať už se jedná o nové nebo stálé. Vzhledem ke konkurenčnímu prostředí jsou tito odběratelé velmi důležití, když svůj velký odběr neplní u společnosti, plní ho u konkurence. Proto se k těmto zákazníkům přistupuje speciálně a společnost se jim snaží ve svých požadavcích vyjít vstříc, aby došlo k obchodnímu vztahu a ten trval co nejdéle. U nově přichozích zákazníků, u kterých společnost cítí potenciál velkého obratu, tak se při dojednávání obchodních podmínek pro navázání spolupráce vychází zákazníkovi hodně vstříc. Aby byl zákazník spokojen, podmínky by pro něj byly, pokud možno co nejlepší a nerozhodl se uzavřít obchod s konkurencí. U stávajících zákazníků plní přiřazený obchodník důležitou funkci a tomuto zákazníkovi věnuje nejvyšší možnou péči, ať je spokojen a neuvažuje o odchodu ke konkurenci. Pokud má takový zákazník speciální žádost na delší splatnost faktury nebo vyšší maximální kreditní limit, společnost se snaží vyhovět, tak aby dorovnala, popřípadě ještě vylepšila podmínky od konkurence a zákazník byl spokojen. Přesto je zde pravidlem snažit se dobu splatnosti tlačit na co nejkratší to jde, ale v tomto případě tak, ať je hlavně spokojen zákazník.

Mohou se zde vyskytnout i velké projektové dealy, jako jsou například dodávky do škol, ministerstvo, různé státní orgány nebo velké společnosti, které jsou zvyklé na dlouhou splatnost faktur. Na takové speciální dealy je možné nastavit delší dobu splatnosti. V případě, že se jedná o odběratele, který je prodejcem, tak se častokrát se ověřuje splatnost, jakou má koncový zákazník. K tomuto opět slouží služba od Bisnodu, zde se zjistí, zda takový odběratel má delší dobu splatnosti i u dalších odběratelů, pokud není taková informace dohledatelná nebo pokud kreditní manažer uzná za vhodné, že by chtěl mít tuto informaci více proloženou. Tak společnost žádá zákazníka o doložení kupní smlouvy nebo o doložení objednávky. Ceny si zákazník začerní, společnost respektuje obchodní tajemství, ale aby bylo vidět, kdo je koncovým zákazníkem, že zboží pochází původem od společnosti a aby byla viditelná splatnost. Nicméně společnost se velmi často setkává s tím, že zákazník není ochoten tyto informace poskytnout, na druhou stranu je ochoten tyto informace doložit pojišťovným pohledávek.

V momentě, kdy má společnost veškeré potřebné informace, které potřebuje znát tak začíná obchodování.

4.1.2 Fáze obchodu

Společnost si ověřila dostupné informací a na jejich základě posoudila zákazníka. Zákazník prošel schvalovacím procesem a na základě toho mu je vyměřen maximální kreditní limit a výše splatnosti faktur. Když má zákazník svůj přidělený kredit, tak dostane přístup do e-shopu pro zákazníky, ve kterém si může vytvořit svou objednávku. Každý zákazník má svůj přístup do online obchodu, zákazníci jsou podle výše obrátu děleni do několika skupin, podle kterých mají odlišné ceny u zboží. Čím větší odběr má zákazník u společnosti, tím lepší ceny má k dispozici. V této fázi obchodu zákazník komunikuje pouze se svým obchodním manažerem. Ten je mu nápomocen při jeho potřebách a případných dotazech, například ohledně dostupnosti zboží nebo jeho termínu doručení. Pokud má zákazník zvláštní požadavky, pro nějaký speciální deal, může požádat o prodloužení splatnosti anebo zvýšení maximální výše kreditu. V takovéto situaci může vstoupit do jednání se zákazníkem další osoba, kreditní manažer. Na základě speciálního požadavku zákazníka může požadovat doložení potřebných údajů ohledně speciálního dealu. Dle kterých poté posoudí, zda zákazníkovi vyhoví nebo ne. Jakmile má zákazník vše potřebné, je schopen si sám svou objednávku vytvořit a odeslat. Po přijetí zákazníkovi objednávky společností, je mu vystavena faktura s dohodnutou splatností.

Při vystavení faktury zákazníkovi vzniká společnosti vůči němu pohledávka.

4.1.3 Práce s pohledávkami

Veškerou práci s pohledávkami zajišťuje kreditní oddělení společnosti, v případě potřeby je nápomocno obchodní oddělení. Všechny pohledávky jsou evidovány v interním systému. Celkovou strategii pro řízení pohledávek si společnost tvoří sama-

Základním rozdělením pohledávek pro společnost je na pohledávky před splatností a pohledávky po splatnosti.

Hlavním zájmem společnosti je, aby se dařilo pohledávky uspokojovat v jejich stanovené splatnosti. Pokud se však stane, že se pohledávka dostane do prodlení, snaží se společnost o to, aby se dokázala co nejlépe s takovou situací vyrovnat a dokázat zajistit uspokojivé řešení. Tím tedy předejít vzniku nedobytných pohledávek.

4.1.4 Zajištění pohledávek

Zajištění pohledávek má pro společnost svou důležitost, jelikož se pohybují v silném konkurenčním prostředí, své zboží prodává na fakturu a v některých případech stanoví poměrně dlouhé lhůty pro splatnost.

Společnost má zájem o to, aby každá pohledávka, která je vedena za novým zákazníkem, s nímž doposud neobchodovala, byla určitým způsobem zajištěná.

U zákazníků, se kterými už společnost obchodovala a má se zákazníkem dobré obchodní vztahy, tak ne vždy pohledávku zajišťuje. To platí ale pouze v případě, když se tak rozhodne kreditní manažer a zároveň není pohledávka nikterak vysoká. V případě, kdy je částka na pohledávce vysoká, tak se zajišťují všechny pohledávky, bez výjimky.

Vzhledem k tomu, že společnost se přeci jenom pohybuje v odvětví, které je nízko maržové, a to jak na straně společnosti, tak i na straně odběratelů. Často se stává, že výsledky nejsou zcela uspokojivé a zákazníci negenerují takové zisky, díky kterých by si mohli vytvářet nějaké dodatečné rezervy na pokrytí možně vzniklých mimořádných situací. Zákazníků, kteří mají kreditní limit je obrovské množství, což se v podstatě nedá ohlídat, spousta zákazníků nechce o sobě sdělovat ekonomické výsledky a taky se v odvětví nachází velká konkurence. V případě, že zákazník neobchoduje se společností je velká pravděpodobnost, že už obchoduje nebo začne obchodovat s konkurencí. S ohledem na tyto faktory, aby společnost co nejvíce minimalizovala riziko využívá zajištění pohledávek.

Ručení společnost využívá, pokud nemá se zákazníkem obchodní zkušenost, může se jednat o nově vzniklý subjekt. Totéž platí pro případ, jestliže neuběhl celý rok, aby mohl doložit závěrku. V takovém případě společnost podmíní obchodování ručením fyzické osoby, osoby zodpovědné za realizaci podnikatelského záměru – ať už se jedná o vlastní nebo jednatele společnosti, většinou se jedná o jednu a tu samou osobu. Společnost žádá po zákazníkovi, aby podepsal blankosměnku s ručením. Základní smlouva je smlouva o obchodních vztazích a k tomu je dodatek číslo jedna, který je o kreditu. Obsahuje informace o výši kreditního limitu a jeho splatnosti. Jedná se o volatilní parametry, tím, jak se obchodování vyvíjí v čase mohou se tyto parametry změnit. Součástí dodatku číslo jedna, pokud se jedná o dozajištění blankosměnkou tak je směnečné vyplňovací prohlášení. Společnost tedy v takové situaci může blankosměnku použít a vyplnit v případě, když se zákazník dostane do prodlení překračující 25 dnů. Tyto blankosměnky zpravidla nemají vyplněné datum splatnosti a částku. Pokud s tím zákazník nesouhlasí a má obavy, že by společnost vyplnila neúměrnou částku, byť je vázaná směnečným vyplňovacím prohlášením, které zabraňuje zneužití, aby si věřitel vyplnil libovolnou částku. Je to opravdu striktně nastaveno, tak aby si zde společnost mohla vyplnit pouze částku dlužných faktur, případně dalších pohledávek, které vzniknou. Společnost tedy může vystavit směnku na konkrétní částku, podloženou fakturami, s tím, že to mohou navýšit o nějaká procenta na příslušenství – úrok z prodlení, smluvní pokuty atd.

U velkých zákazníků se může využít ručení třetí osobou, když ekonomické výsledky nejsou úplně odpovídající požadavku na kreditní limit nebo zákazník nemá se společností obchodní historii. Může však i nastat případ, kdy si o toto ručení zažádá pojišťovna jako podmínku, proto aby společnosti udělila pojistný limit. Obchodování by v tomto případě bylo kryté pojištěním.

Pojištění pohledávek se aplikuje společnost plošně minimalizovala riziko nezaplacení pohledávek, tak využívá jejich pojištění. Společnost využívá několika pojišťoven, u Euler Hermes používá jmenovité a nejmenovité pojištění, u pojišťovny Atradius používá pouze jmenovité pojištění s doplňkovým pojištěním od Tokio Marine Kiln. To znamená, že je možné tyto pojištění kombinovat. Pokud dostane společnost u jmenovitého pojištění u Atradia limit pouze 3 miliony Kč a pojišťovna není už ochotna jít výše, může se sjednat do stejné výše připojištění u pojišťovny Tokio Marine Kiln, takže

v podstatě zdvojnásobí výši původního pojistného limitu. Je možná kombinace pouze těchto dvou pojišťoven, žádné jiné.

U jmenovitého pojištění pojišťovna ví, kdo je odběratelem společnosti, vždy se tedy žádá o pojistný limit na konkrétního odběratele, pojišťovna žádost posoudí a udělí pojistný limit v požadované výši, případně redukované výši anebo se může stát, že pojistné krytí zcela odmítne. Pokud pojišťovna není schopná vyhovět v plné výši požadavkům společnosti na pojistné krytí u jmenovitého limitu, je možné využít pojistného limitu CAP. Maximální hranice pro využití takového limitu je stejná výše jako základní jmenovitý limit. Pojišťovna má právo tento limit odmítnout. Využití CAP limitu je poměrně nákladné, takže ho společnost tedy moc nevyužívá. Krom CAP limitů existují i limity CAP+, které jsou pro nejrizikovější skupiny zákazníků, na které pojišťovna odmítla jakékoliv pojistné krytí. Tyto limity jsou opravdu drahé a společnosti se nevyplácí je sjednávat, to raději se zákazníkem neobchoduje.

V případě nejmenovitého pojištění, je posouzení na kreditním oddělení společnosti. Podmínky pojišťovny jsou v tomto případě poměrně benevolentní, proto aby se společnost mohla pohybovat v rozpětí nejmenovitého pojistného limitu do 3 milionu Kč, je potřeba mít se zákazníkem platební zkušenost minimálně dvou plateb, nesmí dojít k odmítnutí pojistného krytí při žádosti o jmenovitý limit, nesmí dojít k vypovězení krytí za poslední rok a společnost nesmí mít negativní zkušenost z obchodování se zákazníkem za poslední rok. Když společnost obchoduje s novým zákazníkem tak, v podstatě stačí ty dvě platby, protože negativní zkušenost se zákazníkem v minulosti nemá, jelikož s ním doposud neobchodovala. Pokud by společnost chtěl rozmezí pojistného krytí ve výši 3 až 5 milionu Kč, což je opravdu vysoká výše nejmenovitého limitu. Zde jsou podmínkou stále dvě platby a součet těchto minimálně dvou plateb musí činit alespoň 50 % požadovaného nejmenovitého limitu. Podmínky jsou poměrně benevolentní a společnost toho často využívá.

Odškodnění při jmenovitém pojištění, kde pojišťovna zná odběratele společnosti, je 90 % a spoluúčast společnosti je 10 %. U nejmenovitého, kde pojišťovna nezná odběratele, je odškodnění pojišťovny 85 % a 15 % spoluúčast společnosti. Pro společnost se jedná o velice dobrý zajišťovací instrument, kterým je schopna plošně co nejvíce eliminovat riziko, které podstupuje obchodováním se svými odběrateli.

Postoupení se využije pokud nejsou pohledávky zajištěny pojištěním a jsou poměrně čerstvé. Je možné využít postoupení tak, že si společnost zjistí odběratel svého zákazníka, těm postoupí pohledávku a ti následně zákazníkovi oznámí započtení.

Prodej pohledávek se občas naskytne v situaci, kdy společnost považuje některé své pohledávky za nedobytné, přihlásí se však zájemce, že by chtěl takovou pohledávku odkoupit. Týká se to především starších pohledávek, kde se vede spor delší dobu, už to vypadalo, že to pro společnost nedopadne dobře a ozvala se třetí strana, že by měla zájem pohledávku odkoupit.

Faktoring se využívá v případě, kdy má společnost zájem o to, aby minimalizovala čerpání úvěrových zdrojů a vylepšení parametrů společnosti vůči bankám. Faktoring se tedy využívá hlavně z tohoto důvodu a dávají se zde ti největší odběratelé. Zejména, pokud je dlouhá splatnost pohledávky, tak aby společnost nemusela tak dlouho čekat na peníze. V okamžiku postoupení dostane společnost okamžitě zaplacení přibližně 95 % hodnoty pohledávky, samozřejmě po odpočtu faktoringového úroku.

Výhrada vlastnického práva zajistí, že se zboží stává majetkem zákazníka až v momentě, kdy zaplatí. Společnost nemá s tímto zajištěním nejlepší zkušenost, a navíc je s tím spjata velká spousta administrativy. Vzhledem k tomu, jakým způsobem společnost funguje a obchoduje není výhrada vlastnického práva úplně optimální instrument.

4.1.5 Nejrizikovější zákazníci

Pokud je zákazník nepojistitelný, nemá dobré ekonomické výsledky nebo existují jiné problémy. Nemusí být vše ztraceno, ještě pořád společnosti zbývají možnosti, jak s takovým zákazníkem obchodovat.

Pro forma faktura představují způsob, kdy se oproti klasické faktuře posílá ještě před dodáním zboží. Jsou zde informace o zboží, jeho množství a ceně. Zjednodušeně se dá říct, že se jedná o cenovou nabídku na jejím základě se má zákazník rozhodnout, zda obchod uzavře. Pokud souhlasí a zaplatí požadovanou cenu, vzniká prodejci povinnost dodat zákazníkovi klasickou fakturu, protože pro forma faktura není účetním dokladem a dodat sjednané zboží.

Platbou na dobírku musí zákazník doručovateli zaplatit objednávku při převzetí. Pokud tak neučiní, zboží nedostane.

Platbou přes platební bránu přímo v e-shopu zákazník uhradí svou objednávku v okamžiku odeslání. Přes rozhraní platební brány zaplatí částku pomocí platební karty online.

Při těchto možnostech společnost v podstatě absolutně eliminuje riziko, protože odběratel se dostane ke svému zboží až v momentě, kdy zaplatí. Pokud zákazník není ochoten na takové podmínky přistoupit, společnost s ním radši neobchoduje.

4.1.6 Pohledávky po splatnosti

I přes všechnu vynaloženou snahu o to, aby byly pohledávky uhrazeny včas se stává, že některé se dostanou do prodlení.

Sledování pohledávek po splatnosti je neustálý kontinuální proces, který probíhá nad celým portfoliem pohledávek po splatnosti. Dvakrát týdně se sledují pohledávky v prodlení 10+, dvakrát měsíčně pohledávky v prodlení 30+. Denně dostává společnost report od Bisnode, kde je nahráno celé portfolio pohledávek. K nim dostává společnost každý den ráno sestavu, k jakým změnám došlo. Tak aby společnost byla schopna rychle reagovat, pokud došlo k nějakým negativním změnám na straně zákazníka. Kreditní manažeři sepisují sestavy těch pohledávek, píšou se k tomu komentáře – zákazník zaplatí příští týden, zákazníkovi ještě nezaplatil koncový zákazník, zaplatí za 14 dní. Tyto informace si kreditní manažer vyhodnotí, případně může odblokovat fakturaci, pokud je zde však nějaká negativní informace, tak fakturaci neodblokuje. Případně se mohou stanovit zvláštní podmínky obchodování, často se stává, že společnost je jediným dodavatelem zákazníka, tak aby se zákazníkovi nezasekla podnikatelská činnost, protože to by v konečném důsledku bylo zničující pro obě strany.

V důsledku dalších opatření mají kreditní manažeři pravomoc redukovat, popřípadě úplně odebrat výši kreditního limitu, v případě zhoršení platební morálky.

Sledování pohledávek po splatnosti a včasné zakročení má pomoci v tom, aby vznikalo co nejméně nedobytných pohledávek. Čím je doba po splatnosti delší, tím se zvyšuje riziko její nedobytnosti a s tím souvisí další možné negativní dopady na společnost.

4.1.7 Vymáhání pohledávek

Jakmile se dostane pohledávka do stavu po splatnosti, společnost začne řešit další kroky, jak s touto situací naložit. Společnost si zakládá na tom, aby byla komunikace a následná urgence více úrovněová.

Pokud je prodlení krátké, tak jako první kontaktuje zákazníka obchodník. Přidělený obchodní manažer jedná se zákazníkem na dalo by se říct „kamarádské“ bázi. Zákazníci jsou k nim zpravidla ochotnější, pokud se nejedná o závažnější problém. Jsou to obchodní partneři a mohou se mu některé informace ohledně nezaplacené pohledávky podařit sehnat snáz.

Když ale prodlení překročí nějakou rozumnou mez nebo se o zákazníkovi objeví nějaká další negativní informace, tak do jednání se zákazníkem vstupuje kreditní manažer. Zde už se jedná o důraznější komunikaci, vstupuje zde osoba, kterou zákazník nezná. To je důležitý psychologický faktor, že už situaci začal řešit i někdo další než jen přidělený obchodní manažer.

Pokud i přesto zákazník stále nezaplatí, vstupuje do jednání další osoba, a to vedoucí kreditního oddělení. Ten zasílá výhružky a snaží se dohodnout na mimosoudním řešení. Společnost má zájem se dohodnout raději na smírném řešení než soudní cestou, protože to je běh na dlouhou trať, které s sebou přináší další spjaté náklady.

Když se zákazník nedohodne s vedoucím kreditního oddělení na dalším postupu, předává se případ právníkům a spor se tedy bude řešit dále soudní cestou.

Započtení pohledávky se využívá v případě, kdy je pohledávka v prodlení a společnost má vůči svému zákazníkovi také dluh, je možné pohledávky započíst. Pokud zákazník komunikuje, pohledávky se započtou dohodou. Pokud ale nekomunikuje, je možné uplatnit jednostranné započtení pohledávek, obě pohledávky ale musí být způsobilé k započtení.

Dohoda o splátkovém kalendáři je možná, pokud zákazník funguje normálně dál, nezastavil svou podnikatelskou činnost, se společností komunikuje, je si vědom svého dluhu a má zájem spolupracovat na jeho vyrovnání. Společnost v takovém případě uzavře dohodu o splátkovém kalendáři a zákazník plní svůj dluh dle této dohody.

Dohoda o uznání dluhu se splátkovým kalendářem se používá když, se nejedná o nějakou závratnou částku a společnost zde nevidí až tak ohroženou návratnost tohoto

dluhu, je možnost sepsat dohodou o uznání dluhu se splátkovým kalendářem. Pokud se jedná o pojištěnou pohledávku, tak musí mít společnost vždy souhlas pojišťovny, ta jej ale zpravidla dává. Dlužník v této dohodě uznává svůj dluh, co do důvodů a výše. Současně je stanoven splátkový kalendář, sjednává se zde ztráta výhody splátek, to znamená, že v případě, že se dlužník dostane do prodlení s úhradou jakékoliv splátky, tak se stává okamžitě splatný celý dluh. Společnost tedy nemusí čekat celou dobu, než se stanou splatné všechny splátky, může tedy reagovat co nejrychleji.

Pokud to ovšem dlužník nesplní, může společnost přistoupit k soudní žalobě a zahájit vymáhání důraznějším způsobem.

Uzavření dohody se splátkovým kalendářem formou notářského zápisu se svolením k vykonatelnosti má své využití se u rizikovějších zákazníků. Takováto dohoda sepsaná formou notářského zápisu je exekucním titulem. Pokud by tedy došlo k porušení splátkového kalendáře, společnost může okamžitě na základě tohoto notářského zápisu zahájit exekucní vymáhání pohledávky. Jedná se už o tvrdší instrument, kdy si je zákazník vědom toho, že v případě porušení skončí v exekuci.

Pokud má společnost tento vykonatelný exekucní titul, ať už se jedná o soudní rozhodnutí nebo notářský zápis, tak pokud by dlužník skončil v insolvenci a insolvenční správce by popřel pohledávku společnosti. Musel by insolvenční správce společnost zažalovat, protože disponuje exekucním titulem.

Exekuce představuje pro společnost dvě možné situace.

1. **Společnost má vykonatelný exekucní titul a chce zahájit exekucní řízení**, nic jí v tomto případě nebrání a může podat návrh na exekucní řízení.
2. **Společnost nemá vykonatelný exekucní titul a chce zahájit exekucní řízení**, tak většinou podá návrh na vydání platebního rozkazu. Pokud dlužník nepodá vůči rozhodnutí odpor, tak se jedná o nejrychlejší možnost, jak tento titul získat. Poté může společnost podat návrh na exekucní řízení.

Předběžné opatření může společnost uplatnit v případě, když zjistí, že její dlužník v průběhu nalézacího řízení nakládá se svým majetkem s cílem poškození věřitele. Je potřeba složit kauci, kdyby spor dopadl neúspěšně, tak proto aby se umořily škody, které vzniknou na straně dlužníka.

Jestliže se zákazník nachází v **insolvenčním řízení**, společnost přihlašuje svou pohledávku u insolvenčního soudu. Poté je na insolvenčním správci, aby pohledávku posoudil.

Důležitým kritériem je zde, zda společnost disponuje exekucním vykonatelným titulem, ten situaci o dost zjednodušuje. Pokud jím společnost nedisponuje, nese ona důkazní břemeno a musí pohledávku dokazovat.

Pokud insolvenční správce popře pohledávku společnosti a ta s tím nesouhlasí, může proti němu podat žalobu k insolvenčnímu soudu.

Při **Oddlužení** se jedná o velkou spoustu případů a neustále jich přibývá, je to pracný administrativní proces. Pro vstup dlužníka do oddlužení stačí, když bude plnit vůči věřitelům stejnou částku, jakou je povinen plnit vůči insolvenčnímu správci. Řeší se rozúčtování plnění příchozích plateb, které měsíčně chodí, tedy v lepším případě, kdy tyto platby opravdu chodí. Společnost se o tuto částku dále dělí s pojišťovnou, advokátem.

Často se stává, aby dlužník splnil kritéria pro oddlužení, tak doloží nějakou fiktivní darovací smlouvu, soud mu vyhoví, odsouhlasí návrh na schválení oddlužení. V momentě, kdy má návrh schválený, tak vypoví dohodu společnosti a společnosti poté nechodí nic. Ještě se často stává, že z oddlužení nic nechodí, protože dlužník neplní svou vyživovací povinnost na své děti, které je za podstatou a přednostní pohledávkou. V takovém případě společnosti rovněž nechodí platba, to jsou horší případy.

V takových situacích po pěti letech rozhodují insolvenční soudy, které posuzují, zda dlužník vynaložil maximální možné úsilí k úhradě vůči věřitelům.

Jestliže se dlužník dostane do **konkursu**, tak je možné uplatnit odpočet DPH nebo opravu DPH za dlužníky v konkursu. Společnost tedy může dosáhnout alespoň na vráтку DPH, musí být ovšem splněny následující podmínky. Dlužník musí být stále plátcem DPH, pohledávka společnosti musí být v konkursu zjištěná a odvod daně musel být proveden ve lhůtě kratší než tři let od daňového přiznání, zpravidla přiznání k DPH.

Směnečný platební rozkaz se aplikuje, když společnost disponuje směnkou, může využít ve směnečném řízení vydání směnečného platebního rozkazu. Společnost tedy podá k soudu návrh na vydání směnečného platebního rozkazu, spolu s ním musí však doložit i směnku. Když společnost splní podmínky pro vydání rozkazu a soud jej

vydá, je doručen žalované straně. Žalovaný může proti rozkazu vydat námitky. Pokud tak neučiní, tento rozkaz je účinným pravomocným rozsudkem.

Takovéto zkrácené řízení je pro společnost rychlejší a výhodnější než soudní řízení. Navíc zde není povinnost prokázání dluhu, na který byla směnka vydána.

Soudní vymáhání se uplatní v případě, že zákazník se společností ohledně svého dluhu nekomunikuje nebo odmítá zaplacení svého dluhu, přebírají tento případ právníci. Seznámí se s případem a domluví se se společností na dalším postupu. Většinou tedy podají návrh na zahájení soudního řízení, žalobu.

4.1.8 Nedobytné pohledávky

Nedobytné pohledávky jsou takové, u kterých společnost ztratila naději na její zaplacení z důvodů platební neschopnosti dlužníka a dle dostupných informací se jeví jako velmi nepravděpodobné, že kdy dojde k jejímu uspokojení. Navíc společnost neuspěla s vymáháním pohledávky nebo se této možnosti vzdala.

V takové situaci má společnost možnost takovou pohledávku řešit pomocí odpisu pohledávek. V podstatě se jedná o vyřazení pohledávky, lze ovšem využít pouze za předpokladu prokazatelně nedobytné pohledávky a splnění daných podmínek.

- Společnost si vede účetnictví,
- Pohledávka byla při svém vzniku účtovaná ve výnosech,
- Příjem, který vznikl společnosti neosvobodila od daně,
- U pohledávky se je možno uplatnit opravní položky.

Společnost všechny tyto podmínky splňuje a je pro ni tedy možné takovéto pohledávky odepsat.

5 Vyhodnocení způsobu řízení pohledávek

5.1 Shrnutí a zhodnocení stávajícího způsobu řízení pohledávek

Vybraná společnost, jejíž hlavní činností je distribuce zboží, především elektroniky, z níž pramení téměř všechny pohledávky. Na trhu působí již řadu let a za celou tuto dobu svůj způsob řízení pohledávek nezměnila, pouze doplňovala o nové možnosti.

Celý systém začíná při prvním kontaktu se zákazníkem, většinou s obchodním manažerem. Následně se zjišťují informace, které jsou potřeba pro stanovení podmínek pro obchodování.

Společnost pracuje velmi dobře se zdroji informací a vhodně je mezi sebou doplňuje. Následné zpracování informací pro účely dalšího postupu tak vychází z dobrého základu. Kreditní manažer vyměří maximální výši kreditního limitu a splatnost faktur. Při stanovení těchto podmínek se postupuje až moc individuálně a shovívavě. U významných zákazníků je tento postoj žádoucí, ale u ostatních skupin zákazníků by se měl proces více zautomatizovat a stanovit vhodné rozmezí pro větší sortu.

Velmi důležitý prvek při řízení je mít perfektně zvládnutou evidenci svých pohledávek. Jejich následné členění a rozvržení činnosti mezi oddělení, tak aby každý věděl, co má v situaci dělat. Tedy do jaké chvíle komunikuje se zákazníkem obchodní manažer, kdy se do komunikace vkládá kreditní manažer, případně další příslušní pracovníci.

Při vzniku pohledávky společnost dbá o to, aby veškeré pohledávky vedené za novým zákazníkem, se kterým doposud neobchodovala byly zajištěny. U zákazníků, se kterým již obchoduje a má s nimi dobrý obchodní vztah není pohledávka vždy zajištěna. Což může vyvolat problémy. U pohledávek s vysokou částkou je zajištění vždy, bez výjimky, snaží se zejména o jejich pojištění. Když se zjistí, jako tomu bylo například u zajištění zástavy vlastnického práva, že tento instrument není pro společnost vhodný. Tak se již se nadále nevyužívá, pouze za předpokladu, že by jej chtěla po společnosti pojišťovna.

Pokud se pohledávka dostane do prodlení probíhá její monitoring ve dvou stanovených dobách prodlení. Prodlení deset a více dní – kontrola dvakrát týdně, prodlení delší než měsíc – kontrola dvakrát měsíčně. Příslušní pracovníci kontaktují zákazníka a

snaží se zjistit, proč k této situaci došlo a jakým způsobem budou dále postupovat. Krom informací od zákazníka dostává společnost reporty od Bisnode. Ty dostává pravidelně ke všem svým pohledávkám a pokud zákazník nekomunikuje je možné některé informace získat právě zde.

U vymáhání pohledávek se společnost primárně snaží se zákazníkem domluvit na smírném řešení. Nejlépe tak, aby to bylo přijatelné pro obě strany a následně mohl dále pokračovat i obchodní vztah. Pouze v případech, kdy se zákazníkem nepodaří domluvit na smírném řešení se společnost přikloní k tomu, aby dluh vymáhala soudní cestou.

Jelikož společnost nezajišťuje všechny své pohledávky a vymáhání nemusí vždy dopadnout úspěšně, stane se, že společnosti vznikají nedobytné pohledávky.

Cílem celého řízení pohledávek by mělo být, aby nedocházelo ke vzniku nedobytných pohledávek nebo alespoň dokázat snížit tento počet na co nejmenší množství. Správně zvolený a vypracovaný systém dokáže generovat více pohledávek zaplacených řádně a včas a tím, dokáže společnosti v mnohém pomoci.

Celkově současný způsob řízení pohledávek působí hodně individuálně a až moc pro klientským dojmem. Tento přístup je dobré aplikovat zejména při obchodování, ale při řízení pohledávek by měl být hlavní zájem společnosti dostat co nejdříve zaplacen. Následně se může s těmito penězi dále pracovat a mohou se investovat do jiných projektů. Rovněž i kooperace mezi odděleními je někdy poněkud chaotická, jeden kreditní manažer musí ohledně svých zákazníků komunikovat s několika různými obchodními manažery. Osobně tento fakt vnímám jako neefektivnost a vidím zde prostor pro zlepšení.

5.2 Návrh na změny při stávajícím způsobu řízení pohledávek

V současném způsobu řízení pohledávek společnosti existují některé nedostatky, kde by jejich odstranění by mohlo zefektivnit a zjednodušit práci. Samozřejmě spousta věcí je zažita tak, jak postupně společnost vycházela z praxe. Navazuje to na to, jak se společnost postupně rozrůstala a přidávala další poznatky. Systém řízení od svého začátku nepřepracovala, ale jen seskupovala dál. Pokud ovšem vše funguje, jak má, je pochopitelné, že se nehrne do žádných radikálních řezů.

5.2.1 Před obchodní fází a rozdělení zákazníků

Změna by se týkala prvotního postupu při jednání a rozdělení zákazníků do několika skupin. S tím zároveň souvisí přidělení obchodního i kreditního manažera.

Vyčlenili by se zvláště administrativní pracovníci, kteří by získávali a třídili informace, které jsou o zákazníkovi potřeba, pro další postup při obchodování.

V první řadě, když potenciální zákazník vznesl poptávku u společnosti, úvodní kontakt by proběhl s administrativním pracovníkem. Ten by ohledně zákazníka získal informace, které jsou potřeba pro to, aby mohl zákazníka rozdělit do několika skupin.

1. Významný zákazník

2. Několika stupňové rozdělení zákazníku dle předpokládaného obrátu u společnosti

3. Rizikové zákazníci

Vedoucí obchodního a kreditního oddělení by seskupili své pracovníky tak, aby obchodní a kreditní manažeři měli mezi sebou stejné zákazníky. Spolupracovali by tak spolu pořád stejní pracovníci. Nedocházelo by tedy k tomu, že jeden obchodní manažer musí řešit situace svých zákazníků u několika různých kreditních manažerů a obráceně. To by zefektivnilo práci a oběma stranám by se lépe kooperovalo.

U nových zákazníků by se tento postup mohl aplikovat bez nějakých větších výhrad, u stávajících by ale mohl vzniknout problém. Když je zákazník už zvyklý na svého přiděleného manažera a nechtěl by jej měnit.

5.2.2 Stanovení podmínek pro obchodování

Administrativní pracovník by potom s přiděleným obchodním a kreditním manažerem připravili informační podklady, které jsou potřeba pro to, aby se stanovily podmínky obchodování. Jakmile tedy zákazník projde schválením, kreditní manažer by vyměřil maximální kreditní limit a stanovil splatnost faktur.

U významných zákazníků je vzhledem k jejich důležitosti pro společnost potřeba jednat velmi individuálně a snažit se jim vycházet co nejvíce vstříc. Jejich maximální kreditní limit a splatnost faktur by tedy byly benevolentnější a umožňovalo by se jim speciálního zacházení v případě jejich potřeby.

U rozdělených zákazníků do skupin dle obrátu u společnosti by existovali limity, které by se mohly překročit pouze v případě, kdyby zákazník kreditnímu manažerovi doložil informace o speciálním dealu, ke kterému potřebuje navýšit kreditní limit nebo splatnost faktury. Kreditní manažer by poté na základě získaných informací povolil překročení nebo zamítl překročení.

V případě rizikových zákazníků by se stanovené podmínky musely dodržet vždy. Tyto podmínky pro obchodování by byly zejména platba předem nebo nejpozději při převzetí. Teprve až by zákazník prokázal svou důvěryhodnost by se dalo nějakým způsobem uvažovat o jeho přeřazení do jiné skupiny.

Společnost velmi dobře pracuje s informacemi o svých zákaznících, ať už se jedná o zdroje nebo jejich zpracování. Na tuto práci bych chtěl určitě navázat, jen jí o něco rozšířit.

V první fázi obchodního jednání je vhodné využívat zejména interní zdroj informací, pokud tedy takové informace jsou, u stávajících zákazníků ano, u nových bohužel ne. U nových zákazníků by tedy jako hlavní zdroj informací sloužila placená služba od Bisnode a pokud bude třeba, tak doplnit některé informace z veřejně dostupných zdrojů.

Je však důležité sledovat a doplňovat informace i k zákazníkům, se kterými se aktivně obchoduje, a nejen ke stanovení podmínek obchodování. K tomu slouží zejména reporty od Bisnode, kde jsou aktuální informace a případné změny, které mohou u zákazníka nastat. Opět je možné tyto informace doplnit o veřejně dostupné zdroje.

5.2.3 Práce s pohledávkami

Interní systém společnosti se jeví jako skvělý nástroj pro evidenci pohledávek. Při reorganizaci obchodní a kreditního oddělení do stavu, kde by mezi sebou měli pracovníci stejné zákazníky by se následná evidence zefektivnila.

5.2.4 Zajištění pohledávek

Pro zajištění pohledávek by se měli využívat ty nejlepší možné instrumenty a aplikovat je způsobem, který by byl nejefektivnější pro společnost. V první řadě je potřeba pohledávky rozdělit do několika skupin. U každé z nich poté využít ten nejvhodnější nástroj.

Pro jednoduchost jsou skupiny označeny takto, ať zde nejsou spekulace do jaké výše by se jednalo s rozmezím mezi skupinami.

1. **Pohledávky s nízkou částkou** – U pohledávek s takovou nízkou částkou, kde se společnosti ani nevyplatí používat nějaký zajišťovací instrument. Bylo by nejefektivnější zkusit začít prosazovat zaplacení předem nebo při

převzetí. Tím by se v podstatě eliminoval riziko nezaplacení a pohledávky by v takovém případě ani nevznikly.

2. **Pohledávky se střední částkou** – Když se jedná o vyšší částku na pohledávce, ale ne tak vysokou, že by se společnosti vyplatilo vzhledem k ceně pojištění tyto pohledávky pojistit. Bylo by dobré vybrat u této pohledávky vzhledem k situaci jiný nejvhodnější možný instrument. Aby nenastala situace, že by pohledávka nebyla nějakým způsobem zajištěna.
3. **Pohledávky s vysokou částkou** – Tuto skupinu pohledávek by bylo vhodné zajistit vždy pojištěním. Vzhledem k výši částky se pojištění se svým nákladem určitě vyplatí.

Takovýmto způsobem by se mělo postupovalo, jak u nových, tak i u stávajících zákazníků. Nestalo by se tedy, že by nějaká pohledávka nebyla zajištěna. Jako se tomu občas stává se zákazníky, se kterými má společnost dobré obchodní vztahy. Jedná se o více direktivní způsob zajištění, ale ten by společnosti zařídil větší kontrolu nad pohledávkami nebo v dalším případě krytí pojištěním. U některých ojedinělých případů, kde se může zákazník dostat do platební neschopnosti nebo jiných problémů by se dalo domluvit nějaký speciální individuální řešení situace.

5.2.5 Sledování pohledávek po splatnosti

U sledování pohledávek po splatnosti by bylo vhodné dosavadní režim společnosti rozvinout. To znamená denně komplementovat informace přicházející z reportů Bisnode. Zjišťovat informace ohledně nezaplacení za pomocí kreditních a obchodních manažerů. Zde by opět vzájemná lepší provázanost na zákazníka zefektivnila komunikaci mezi kreditním a obchodním oddělením. Sjednotilo by sledování všech pohledávek v prodlení na dvakrát týdně, nerozdělovalo by se dle doby prodlení a podle toho následné sledování. Což by přineslo větší přehled o všech pohledávkách v prodlení.

5.2.6 Vymáhání pohledávek

I zde by stávající režim, mohl být doplněn o pár změn. Vycházelo by se ze zavedeného více úrovněového způsobu komunikace. První kontakt při prodlení pohledávky povede obchodní manažer a pokusí se zjistit informace, proč zákazník nezaplatil. Pokud nebude úspěšný a prodlení přesáhne rozumnou dobu, kontaktuje zákazníka přidělený kreditní manažer a bude se s ním snažit domluvit na postupu. Když ani to nezabere, vloží se do situace vedoucí kreditního oddělení, který povede jednání

důraznějším způsobem a bude se snažit dohodnout na smírném řešení situace. Jestli se ale se zákazníkem nedomluví nebo zákazník nekomunikuje, přebírají případ právníci.

Vzhledem k navrhovanému zajištění pohledávek, by zde vypadla skupina pohledávek s nízkou částku. Pokud by se objednávky platily předem nebo při odběru, nevznikly by žádné pohledávky a tím následné problémy s možným vymáháním. Další skupiny pohledávek by byly nějakým způsobem vždy zajištěny a tím by se celý proces vymáhání mohl zjednodušit.

Nejefektivnějším řešením se jeví uzavření dohody se splátkovým kalendářem formou notářského zápisu se svolením k vykonatelnosti. V případě dlužníkovy neplnění by společnost měla v ruce vykonatelný exekuční titul, na jehož základě by mohla podat návrh na exekuci. Dlužník by si tedy měl dát pozor, aby svůj dluh plnil včas a řádně.

5.2.7 Shrnutí

Zásadními zásahy do současného způsobu řízení by bylo ve sjednocení pracovníků na odděleních, tak aby měli oba manažeři na starosti stejného zákazníka. Změna platebního instrumentu při nízkých částkách objednávky a zajištění všech pohledávek.

Krom problému u stávajících zákazníků, kteří by svého přiděleného obchodního manažera měnit nechtěli. By mohlo být problémem ještě u odměňování obchodních manažerů. Jejich mzda je tvořena provizí, která je závislá na výši objednávky. Čím větší objednávka zákazníka, tím větší provize. Vzhledem k tomu, že nyní mají obchodní manažeři své zákazníky vše možně rozházeny, nikdo není soustředěn na jednu skupinu, ale jsou promixovaní. Vedoucí pracovníci oddělené by tedy museli určit, kdo bude mít kterou skupinu na starosti. To by znamenalo, že některým se provize rapidně zvýší, protože by dostali skupinu s výraznými zákazníky, kteří tvoří největší obraty. Na opačné straně by ale druhé skupině, která bude mít na starosti skupinu s nejnižším obratem provize značně klesla.

Tato situace by mohla mít řešení, v tom, že by se v odměňování pro vyměření provizí stanovil pro každou skupinu koeficient, tak aby rozdíly mezi provizemi u skupin co nejvíce vyrovnal. Nikdo by tedy nezaznamenal nějaký značný propad nebo nárůst. Další možností, jak tomuto zamezit by mohlo být odpovídající rozdělení podle pracnosti a velikosti objednávek. To znamená, že by pro jednoho významného zákazníka, který představuje daleko větší pracovní a časovou náročnost, ale s tím i odpovídající velikost

objednávek. Odpovídalo větší množství zákazníků z jiné skupiny, tak aby se vyrovnala pracnost a velikost objednávek, což by potom následně znamenalo dorovnání provizí.

Jistou vlnu odporu by určitě přinesla i úhrada objednávek do nízké stanovené výše předem či nejpozději při odběru. Nicméně dalo by se to využít i z psychologického hlediska. V tom smyslu, že kdyby zákazník chtěl zboží na fakturu, musel by svou objednávku oproti původnímu záměru navýšit tak, aby se do této výše dostal. Tím by společnost získala větší příjem, než původně měla.

Pro zajištění všech pohledávek bude potřeba vynaložit více práce a úsilí než doposud, když se některé pohledávky nezajišťovaly. V konečném důsledku to ale přinese společnosti lepší výchozí pozici, tudíž se tento investovaný čas rozhodně vyplatí.

6 Závěr

Hlavním cílem práce bylo popsat stávající způsob řízení pohledávek u vybrané společnosti. Tedy veškeré principy, které jsou zde obsaženy a jeho celkové fungování. Následně jej zhodnotit a případně doporučit změny.

Na toto téma byl veden řízený rozhovor s vedoucím kreditního oddělení, který je zodpovědný za řízení pohledávek u vybrané společnosti. Zpovídaný v dialogu poskytl veškeré potřebné informace k tomu, aby mohl být stanovený cíl naplněn. Při analýze teoretických aspektů problematiky pohledávek jsou uvedeny potřebné znalosti, které se poté aplikují v praktické části. Následně bylo možné tyto načerpané znalosti zúročit a díky nim zhodnotit současný způsob řízení pohledávek společnosti. Dále v něm nalézt některé nedostatky a navrhnout řešení, jak se jich zbavit.

Při ohlédnutí zpět na stanovené cíle práce je možno prohlásit, že je tato práce dokázala naplnit.

Celková problematika pohledávek a jejich následného řízení je velice rozsáhlá. Každá společnost k nim přistupuje jinak. Některé nepovažují za důležité zabývat se způsobem řízení. Na druhé straně se zase můžeme setkat s velmi propracovaným systémem. Vše záleží na tom, jakou jim společnosti přikládají váhu a zda mají určené příslušné pracovníky nebo oddělení, které se bude touto problematikou zabývat. To je základ pro efektivní řízení pohledávek.

Správně zvolený způsob řízení pohledávek dokáže společnosti ušetřit spoustu práce, času a možných nákladů s vymáháním.

Snad tato práce přispěje a rozšíří obzory nejen vybrané společnosti ale i dalším. Při ohlédnutí na popisovaný způsob řízení pohledávek, je jasné, že se dotvářel postupně. Společnost se postupem času rozrůstala a tím získávala nové poznatky a zkušenosti z praxe, které poté aplikovala do stávajícího systému. V takovéto situaci si je třeba uvědomit, že takto nelze přidávat nové podněty do nekonečna. V určitý moment bude lepší si vše vyhodnotit a přepracovat způsob už od jejího začátku, tedy i činnosti, které vzniku pohledávky předchází.

Závěrem jen – nikdy neexistuje stoprocentní jistota uhrazení pohledávky. I tomu nejprověřenějšímu odběrateli se může stát, že se ocitne v platební neschopnosti a nebude schopen svým závazkům dostát. Je to jedno z rizik, které bude v obchodních vztazích vždy přítomno. Proto je třeba umět s tímto rizikem pracovat, mít správně zvolený způsob

řízení pohledávek, protože i pohledávka, která se může jevit jako nedobytná je schopna svého věřitele uspokojit.

Seznam použité literatury

Odborná kniha

1. ONDREJOVÁ, Dana. Nástin obchodního práva. Brno: Masarykova univerzita, 2014. ISBN 978-80-210-7417-0.
2. BEJČEK, Josef a Josef ŠILHÁN. Obchodní smlouvy: závazky v podnikání. V Praze: C.H. Beck, 2015. Academia iuris (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-574-9.
3. NOVOTNÝ, Petr, Monika NOVOTNÁ, Petra BUDÍKOVÁ, Jitka IVIČIČOVÁ, Kristina KEDROŇOVÁ, Ilona ŠTROSOVÁ a Monika ŠTÝSOVÁ. Smluvní právo. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-271-0609-7.
4. MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
5. VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. Podniková ekonomika. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
6. FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.
7. REJNUŠ, Oldřich. Finanční trhy: učebnice s programem na generování cvičných testů. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5871-8.
8. MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. Mezinárodní obchodní operace. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.
9. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
10. MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. Úvod do podnikové ekonomiky. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.
11. ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.
12. PETROV, Jan. Občanský zákoník: komentář. Praha: C.H. Beck, 2017. Beckova edice komentované zákony. ISBN 978-80-7400-653-1.
13. DRBOHLAV, Josef a Tomáš POHL. Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. Daňová řada. ISBN 978-80-7357-599-1.

14. ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
15. BOKŠOVÁ, Jiřina. Účetní výkazy pod lupou. Praha: Linde Praha, 2013. ISBN 9788072019212.
16. PERTHEN, Ervín. Správa a vymáhání pohledávek v praxi. Praha: Wolters Kluwer, 2015. Právo prakticky. ISBN 978-80-7478-952-6.
17. PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER. Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7263-678-5.
18. HÁSOVÁ, Jiřina a Tomáš MORAVEC. Insolvenční řízení. 2. vydání. V Praze: C.H. Beck, 2018. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-715-6.
19. MAŘÍK, Miloš. Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy. Čtvrté upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2018. ISBN 978-80-87865-38-5.
20. REŽŇÁKOVÁ, Mária. Efektivní financování rozvoje podnikání. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-1835-4.
21. RADOVÁ, Jarmila, Petr DVOŘÁK a Jiří MÁLEK. Finanční matematika pro každého. 8., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4831-3.
22. Rekodifikace obchodního práva - pět let poté. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-426-5.
23. ŠILHÁN, Josef a Damian CZUDEK. Základy obchodního práva pro ekonomy. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3171-8.
24. JONES, Stephen A. Trade and Receivables Finance: A Practical Guide to Risk Evaluation and Structuring. Cham: Springer International Publishing, 2018. ISBN 978-3-319-95735-7.
25. KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
26. MADURA, Jeff. International Financial Management. 4th edition. Mason: Cengage, 2017. ISBN 9781473725508.
27. BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ. Pohledávky - právně - daňově - účetně. 3. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. Finance pro praxi. ISBN 978-80-247-1816-3.
28. RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. Finanční management. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.

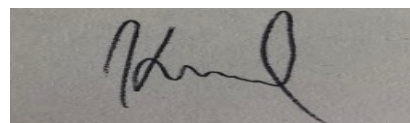
29. ANDRLE, Pavel. Dokumentární akreditiv v praxi. 5., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4017-1.
30. ANDRLE, Pavel. Dokumentární akreditiv v praxi. 6., zcela přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Finanční trhy a instituce. ISBN 978-80-247-4830-6.
31. ČIŽINSKÁ, Romana. Základy finančního řízení podniku. Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.
32. REJNUŠ, Oldřich. Finanční trhy. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Partners. ISBN 978-80-247-3671-6.
33. KOHOUT, Martin. Obchodní právo. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2016. ISBN 978-80-7452-125-6.

Elektronické dokumenty a ostatní

1. Důležité rozdíly mezi postoupením pohledávky, převzetím dluhu a přistoupením k dluhu | Právní prostor. Právní prostor [online]. Dostupné z: <https://www.pravni prostor.cz/clanky/obcanske-pravo/dulezite-rozdily-mezi-postoupenim-pohledavky-prevzetim-dluhu-a-pristoupenim-k-dluhu>
2. Pojištění pohledávek - oPojištění.cz. oPojištění.cz [online]. Copyright © 2020 oPojištění.cz s.r.o. [cit. 05.03.2020]. Dostupné z: <https://www.opojisteni.cz/pojistny-trh/pojistne-produkty/pojisteni-pohledavek/c:7723/>
3. Zajišťovací převod práva vyhovuje zájmu věřitele na lepší jistotu a snazší uspokojení | Právní prostor. Právní prostor [online]. Dostupné z: <https://www.pravni prostor.cz/clanky/rekodifikace/zajistovaci-prevod-prava-vyhovuje-zajmu-veritele-na-lepsi-jistotu-a-snazsi-uspokojeni>
4. Mediace: představení a výhody | Právní prostor. Právní prostor [online]. Dostupné z: <https://www.pravni prostor.cz/clanky/procesni-pravo/mediace-predstaveni-a-vyhody>
5. Exekuční řízení krok za krokem | Pohledavkyonline.cz. Vymáhání pohledávek, posouzení zdarma | Pohledavkyonline.cz [online]. Copyright © Designed by PROFICIO [cit. 12.03.2020]. Dostupné z: <https://www.pohledavkyonline.cz/exekucni-rizeni-krok-za-krokem>
6. Předběžná opatření týkající se nemovitostí v teo | epravo.cz. EPRAVO.CZ – Váš průvodce právem - Sbírká zákonů, judikatura, právo [online]. Copyright © EPRAVO.CZ, a.s. 1999 [cit. 01.05.2020]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/predbezna-opatreni-tykajici-se-nemovitosti-v-teorii-a-praxi-108146.html>
7. Interní materiály podniku eD system a.s.. Propagační materiály (2020).

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).



V Ostravě dne 10.5.2020.

Bc. Jakub Kučerák

